



Universidad Nacional

de

Córdoba

Expte. 21-99-21863

República Argentina

VISTO la Resolución nro. 113/99 del H. Consejo Superior por la cual se crea la Comisión de Planificación Estratégica con el fin de proponer a este Cuerpo los objetivos, las líneas generales y la metodología para la formulación del plan estratégico de la Universidad y,

CONSIDERANDO:

El informe presentado por la Comisión de Planificación Estratégica.

Que el informe del Visto cumple en un todo la tarea encomendada a la Comisión de Planificación Estratégica.

Que la Comisión de Planificación Estratégica ha efectuado una consulta previa a todas las Unidades Académicas y Dependencias del Rectorado.

Lo aconsejado por la Comisión de Vigilancia y Reglamento y de Enseñanza,

EL H. CONSEJO SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

R E S U E L V E

ARTICULO 1.- Aprobar el informe presentado por la Comisión de Planificación Estratégica y con ello la tarea encomendada en la Resolución de este H. Cuerpo nro. 113/99.

ARTICULO 2.- Aprobar las políticas que se detallan en el Anexo I, que forma parte integrante de la presente resolución, como marco general para la formulación del plan estratégico de la Universidad.

ARTICULO 3.- Aprobar la metodología para la formulación del plan estratégico de la Universidad que se explica en los Anexos II y III, los cuales forman parte de la presente resolución.

ARTICULO 4.- Crear las comisiones ad-hoc y las sub-comisiones, con sus respectivas responsabilidades, estipuladas en el Anexo IV que forma parte integrante de la presente resolución, las cuales resultan necesarias para

///

f
E
my



Universidad Nacional

de

Córdoba

República Argentina

///

efectuar la propuesta de formulación del plan estratégico, de acuerdo con la metodología aprobada en el artículo anterior.

ARTICULO 5.- Designar a los Coordinadores de cada comisión y sub-comisión, consignados en el Anexo IV de la presente resolución.

ARTICULO 6.- Designar como integrantes de la Sub-Comisión de Reorganización Administrativa a los agentes de esta Universidad nominados en el Anexo IV.

ARTICULO 7.- Conceder a los Coordinadores designados en el artículo 5 un plazo máximo de 10 días hábiles para la presentación a la Comisión de Planificación Estratégica, de siete candidatos a integrar sus respectivas comisiones.

ARTICULO 8.- A los efectos del cumplimiento del plazo estipulado en el artículo anterior, los respectivos Coordinadores deberán efectuar la comunicación por correo electrónico a la dirección obeide@famaf.fis.uncor.edu.

ARTICULO 9.- Los señores consiliarios podrán formar parte voluntariamente de hasta dos de las comisiones y/o sub-comisiones creadas por el artículo 4. Corresponderá a la Pro-Secretaría General la recepción de las solicitudes en un plazo que no exceda los 10 días hábiles.

ARTICULO 10.- Cada comisión o sub-comisión no podrá contar con más de diez miembros.

ARTICULO 11.- La Comisión de Planificación Estratégica presentará a este Cuerpo la totalidad de las propuestas efectuadas sobre los candidatos, el que resolverá la integración definitiva de las respectivas comisiones.

f
8

///



Universidad Nacional

de

Córdoba

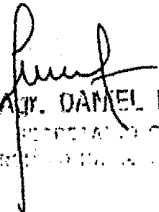
República Argentina

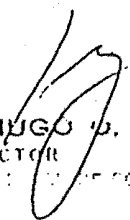
///

ARTICULO 12.- Comuníquese y pase a sus efectos a la Prosecretaría General.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL H. CONSEJO SUPERIOR A LOS DIECISIETE DIAS DEL MES DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.

SI


Ing. Dr. DANIEL E. DI GIUSTO
SECRETARÍA GENERAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA


PROF. DR. HUGO B. JURI
RECTOR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

RESOLUCION N: 383

ANEXO I

OBJETIVOS PROPUESTOS

ANEXO I
Objetivos propuestos

Contexto	Situación interna	Política de enseñanza	
		Objetivo general	Líneas de acción
<ul style="list-style-type: none"> * Globalización: nuevos perfiles profesionales requeridos. * Aumento y diversificación de la oferta académica. * Incremento de la demanda de educación superior. * Nuevas tecnologías de enseñanza disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> * Resultados de la autoevaluación de carreras de grado. * Desempeño académico de los estudiantes: problemas detectados. * Reorganización académica en curso (Facultades y Departamentos universitarios): perspectivas y posibilidades futuras. * Desafíos planteados por el gran tamaño de la UNC. * Conflictos en los sistemas de ingreso a la Universidad. * Diversidad de niveles en los títulos: carreras largas, carreras cortas, títulos intermedios, profesorado, tecnicaturas, maestrías y doctorados. * Escuelas de educación media que ofrecen además títulos terciarios. 	<ul style="list-style-type: none"> * Asegurar una oferta de formación del más alto nivel académico, en el ámbito de la ciencia, la tecnología, las humanidades y el arte, que responda a las necesidades fundamentales de la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> * Promover el desarrollo de nuevas carreras de grado y posgrado en función de las necesidades detectadas. * Promover el rediseño de las actuales carreras atendiendo, entre otros aspectos fundamentales propios de cada disciplina, la duración, los idiomas extranjeros, la informática, la visión internacional. * Tender al logro de una participación activa del alumno en la decisión de su plan de carrera, a través de un sistema de créditos. * Generar alternativas de formación con posibilidades de articulación entre si y con las demás carreras: títulos intermedios, educación continua, carreras a término, educación a distancia. * Orientar las relaciones internacionales a la constitución de redes que permitan la creación de una oferta académica virtual de alto nivel.

Contexto	Situación interna	Política de enseñanza (continuación)	
		Objetivo general	Líneas de acción
			<ul style="list-style-type: none"> * Revisar el sistema actual de ingreso a la Universidad. * Revisar la oferta y la articulación de los títulos intermedios y tecnicaturas. * Analizar la oferta académica de las escuelas de educación media y terciaria de la Universidad, en lo relativo a su articulación con el nivel universitario y al proceso de transformación educativa.

Contexto	Situación Interna	Política de Investigación	
		Objetivos generales	Líneas de acción
<p>* Nuevo marco normativo: plan nacional y mecanismos de asignación de recursos.</p>	<p>* No hay una política explícita de investigación.</p> <p>* Carencia de un sistema de información sobre la totalidad de las actividades de investigación de la UNC.</p> <p>* Desigual desempeño entre las Unidades Académicas.</p>	<p>* Complementar las actividades de investigación y creación que se desarrollan en los diferentes ámbitos disciplinares específicos, con aquellas orientadas al abordaje interdisciplinario de temas o problemas considerados prioritarios por la Universidad, dado su relevancia en el medio social.</p> <p>* Apoyar a los investigadores formados y a las líneas de investigación con prestigio nacional e internacional.</p> <p>* Promover nuevos investigadores y disciplinas.</p>	<p>* Crear (adicionando o replanteando lo actual) un sistema de becas y subsidios orientado al cumplimiento de los objetivos planteados.</p> <p>* Avanzar en el diseño y la generación de un sistema de información permanente de las actividades de investigación de la UNC.</p> <p>* Formular una política de investigación que contemple, entre otros aspectos, las disciplinas, los problemas, los investigadores formados y los nuevos, el monto de los subsidios, los criterios de evaluación de los proyectos, la vinculación entre la investigación y la docencia.</p>

Contexto	Situación Interna	Política de Extensión	
		Objetivo general	Líneas de acción
<p>* Nuevos problemas y desafíos que requieren abordajes científico-tecnológicos interdisciplinarios.</p> <p>* Marco normativo facilitador para la transferencia de tecnologías y la prestación de servicios. Existencia de mercados potenciales a nivel nacional e internacional.</p> <p>* Restricciones presupuestarias que originan la necesidad de fuentes alternativas de recursos.</p>	<p>* Transferencia de tecnología y prestación de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de definiciones político-estratégicas. - Debilidades organizacionales. - Falencias del marco normativo interno. - Falta de integración de los diversos ámbitos pertinentes (Extensión, Investigación, Relaciones Internacionales). - Fortalezas: prestigio de la UNC, nivel científico-profesional, amplio espectro disciplinar, ubicación geográfica, existencia de una instancia formal (Otrasyt). <p>* Actividades en marcha de desarrollo social y de transferencia cultural.</p> <p>* Importante patrimonio cultural de la UNC.</p>	<p>* Asumir un rol protagónico en el desarrollo socio-económico de la Región, a través de aportes innovadores científico-tecnológicos, efectivizados en transferencias de tecnología y en la prestación de servicios.</p> <p>* Estimular y promover en la sociedad, procesos de organización social, de educación popular y de distintos medios que contribuyan a revertir las desigualdades existentes, centrándose en lo educativo y cultural, evitando el asistencialismo.</p> <p>* Conservar, enriquecer y transmitir el patrimonio cultural.</p>	<p>* Definir el perfil de la UNC en este campo. En función de ello, atender cada una de las debilidades internas detectadas.</p>

Contexto	Situación Interna	Política de Reorganización Académica	
		Objetivos generales	Líneas de acción
<ul style="list-style-type: none"> * Globalización: nuevos desafíos, nuevas posibilidades de comunicación. * Paritarias docentes. * Rápidos cambios que demandan adaptaciones permanentes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Reorganización académica en marcha (Facultades y Departamentos universitarios). * Diagnóstico disponible sobre estructuras y personal docente: debilidades identificadas. * Gran tamaño de la UNC. * Desempeño académico de los estudiantes: problemas detectados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Lograr una organización académica eficaz, que facilite el cumplimiento eficiente de las misiones sustantivas de la Universidad. * Asegurar una organización flexible, con capacidad de anticipar y detectar los cambios, y de adaptarse al medio social y a las necesidades de nuevas ofertas académicas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecer el proceso de reorganización académica emprendido. * Revisar las estructuras docentes vigentes, en función de las necesidades de las Unidades Académicas. * Generar las condiciones formales relativas a las responsabilidades de docencia, investigación y extensión, orientadas a vincular estas actividades. * Fijar una política de mayores dedicaciones según fueren las decisiones arribadas en el punto anterior. * Formular una política de Recursos Humanos docentes que contemple el ingreso, la capacitación, la evaluación, la promoción, en el marco de las paritarias docentes.

Contexto	Situación Interna	Política de Reorganización Administrativa	
		Objetivos generales	Líneas de acción
<ul style="list-style-type: none"> * Programa SIU de la Secretaría de Políticas Universitarias. * Paritarias No Docentes. * Nuevas y más eficientes tecnologías administrativas disponibles. * Restricciones presupuestarias que tornan crítica la eficientización del gasto. 	<ul style="list-style-type: none"> * Personal no docente: debilidades enunciadas respecto a las diferencias relativas en los niveles de dotación, capacitación, remuneración. * Sistemas administrativos: bajos niveles tecnológicos y de integración. Esta situación se está revirtiendo debido a importantes cambios y desarrollos que actualmente tienen distintos grados de avance. * Programas de capacitación no docente en marcha. * Equipamiento: niveles actuales insuficientes que tendrán una fuerte mejoría con las adquisiciones que se están tramitando. * Esfuerzos sistemáticos y exitosos de reducción del nivel de gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Lograr una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones administrativas. * Posibilitar la agregación de los datos producidos por los sistemas administrativos, en un sistema de información integral e integrado para la toma de decisiones en los diversos niveles de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> * Continuar con el desarrollo de los sistemas económico-financieros, de personal, patrimonio y de alumnos. * Efectuar las compras de equipamiento programadas. * Profundizar los programas de capacitación no docente, facilitando el financiamiento y la autorización para el cursado. * Revisar la actual estructura administrativa de la UNC para apoyar a aquellas áreas con mayores necesidades relativas, y tender a una mayor eficacia y eficiencia general. * Determinar las funciones generales y críticas a nivel de la administración central y de las dependencias, así como los perfiles requeridos, como paso previo al reescalafonamiento posterior. * Continuar y profundizar los estudios orientados a la disminución del nivel de gastos.

Contexto	Situación Interna	Política de Infraestructura	
		Objetivos generales	Líneas de acción
<p>* Restricciones presupuestarias para obra pública y mantenimiento.</p>	<p>* Existen espacios utilizados con fines administrativos y académicos de alto valor histórico, bajo rendimiento funcional y alto costo de mantenimiento.</p> <p>* Se identifican diversos casos en los que una unidad académica tiene dispersas físicamente sus actividades académicas y administrativas, lo cual disminuye la eficiencia general del funcionamiento.</p> <p>* El Rectorado tiene un importante grado de dispersión física que afecta la funcionalidad del sistema.</p> <p>* Las áreas sur y centro de la ciudad de Córdoba, se conectan a través de la Ciudad Universitaria, produciendo en su interior un intenso tránsito vehicular que produce condiciones de inseguridad y atenta contra la idea de unidad de un espacio universitario.</p>	<p>* Preservar los centros de fuerte identidad y valor simbólico.</p> <p>* Concentrar las actividades académicas para optimizar la funcionalidad y consolidar espacios arquitectónicos.</p>	<p>* Acentuar estas características en el Área Centro: Rectorado, Sala del HCS, Biblioteca Mayor y Salón de Grados, liberando de actividades académicas estos espacios históricos, acentuando la relación de pertenencia a la Ciudad.</p> <p>* Con el mismo criterio, preservar el valor simbólico del Pabellón Argentina, jerarquizando el Rectorado, Secretarías, Salas, Hall Central y actividades culturales en general. Los espacios ocupados por dependencias académicas deben ser trasladados a las áreas correspondientes, liberando el Pabellón y consolidando a las Facultades que dispersan sus actividades en diversos edificios.</p> <p>* Concentrar las Facultades en áreas específicas, superpuestas a la trama de apoyo que prestan los grupos de Aulas de Uso Común, alentando esta idea con la construcción de bibliotecas y laboratorios de usos comunes.</p>

Contexto	Situación Interna	Política de Infraestructura	
		Objetivos generales	Líneas de acción
	<p>* Aproximadamente el 35% de la superficie total de la Ciudad Universitaria (130 hectáreas), está ocupada con construcciones, vías de comunicación y playas de estacionamiento. El 65% restante se encuentra libre de ocupación y se ubica fundamentalmente en los límites del predio.</p>	<p>* Asegurar un medio ambiente con identidad propia.</p>	<p>* Desalentar las duplicaciones edilicias de Facultades y mantener aquellas Dependencias que, ya estando localizadas en la Ciudad, consoliden la presencia de la Universidad en el medio.</p> <p>* Concentración en el Área Centro de las actividades administrativas de apoyo al Rectorado.</p> <p>* Respetar los valores del patrimonio edilicio existente y tender a la modernidad de los nuevos proyectos.</p> <p>* Desconcentrar hacia los bordes el tránsito automotor, especialmente el transporte público, y alentar la ubicación de playas de estacionamiento en la periferia de la Ciudad Universitaria para mejorar condiciones ambientales y de seguridad al peatón.</p> <p>* Tender a la creación de un <i>lugar de permanencia</i> como apoyo al logro de condiciones ambientales propicias para el desarrollo de las actividades académicas distribuidas en un gran parque, pero con identidad propia.</p>

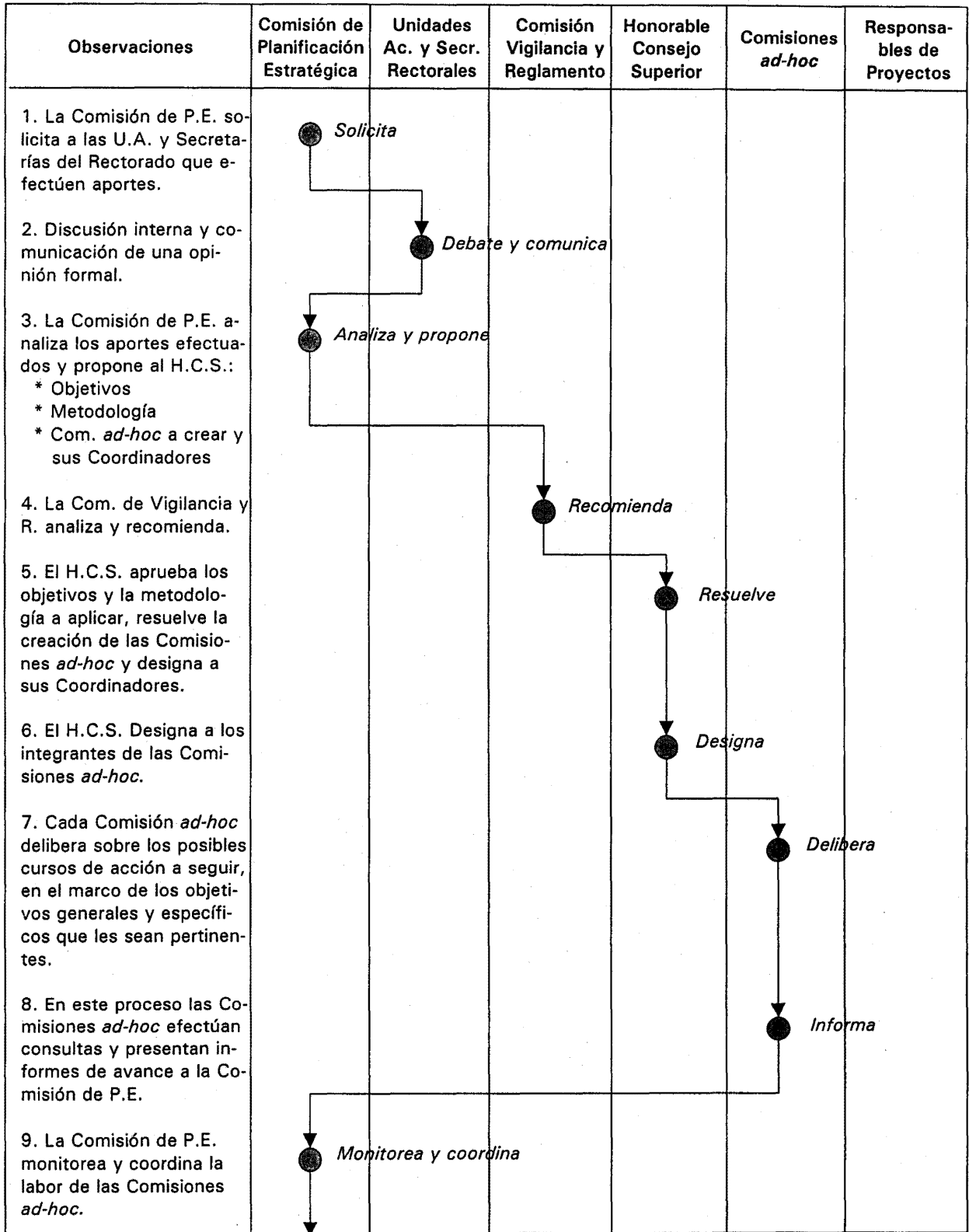
Contexto	Situación Interna	Política de Gestión Estratégica	
		Objetivos generales	Líneas de acción
<p>* Mayor complejidad dado los nuevos actores emergentes, la redefinición del rol del Estado nacional, el aumento y diversificación de la oferta y la demanda de la educación superior, las expectativas de la sociedad, el proceso de globalización.</p> <p>* Gran dinamismo: cambios y avances permanentes en la producción de nuevas tecnologías, relación ciencia-tecnología cada vez más estrecha en el tiempo, generación continua de nuevas necesidades de perfiles técnicos y profesionales.</p>	<p>* Gran tamaño y complejidad organizacional.</p> <p>* Pluralidad de intereses y fuentes de poder (formal e informal).</p> <p>* Inexistencia de una única racionalidad rectora de las decisiones.</p> <p>* Escasa articulación del Presupuesto con el planeamiento y la evaluación de resultados e impactos.</p> <p>* Debilidades en los sistemas de información para la toma de decisiones.</p> <p>* Inexistencia de mecanismos formales que induzcan o faciliten la gestión estratégica.</p> <p>* Reforma administrativa en curso, con posibilidades de asumir un rol central como proveedor de información para la toma de decisiones.</p>	<p>* Institucionalizar un sistema de gestión estratégica.</p>	<p>* Generar las condiciones formales mínimas, asignando a la Comisión de Planificación Estratégica la misión principal de integrar los procesos decisorios de planeamiento, presupuestación, monitoreo y evaluación de resultados e impactos.</p> <p>* Revalorizar el presupuesto como herramienta de gestión: síntesis económica del planeamiento previo y base para la evaluación posterior de los resultados.</p> <p>* Avanzar en la paulatina integración de un sistema de información para la gestión, tomando como base los datos generados por los sistemas académico-administrativos actuales y en curso de implementación.</p> <p>* Concientizar y capacitar a las autoridades y cuadros directivos de la UNC.</p> <p>* Continuar con el proceso de autoevaluación: posgrado, investigación, extensión y gestión.</p>

ANEXO II

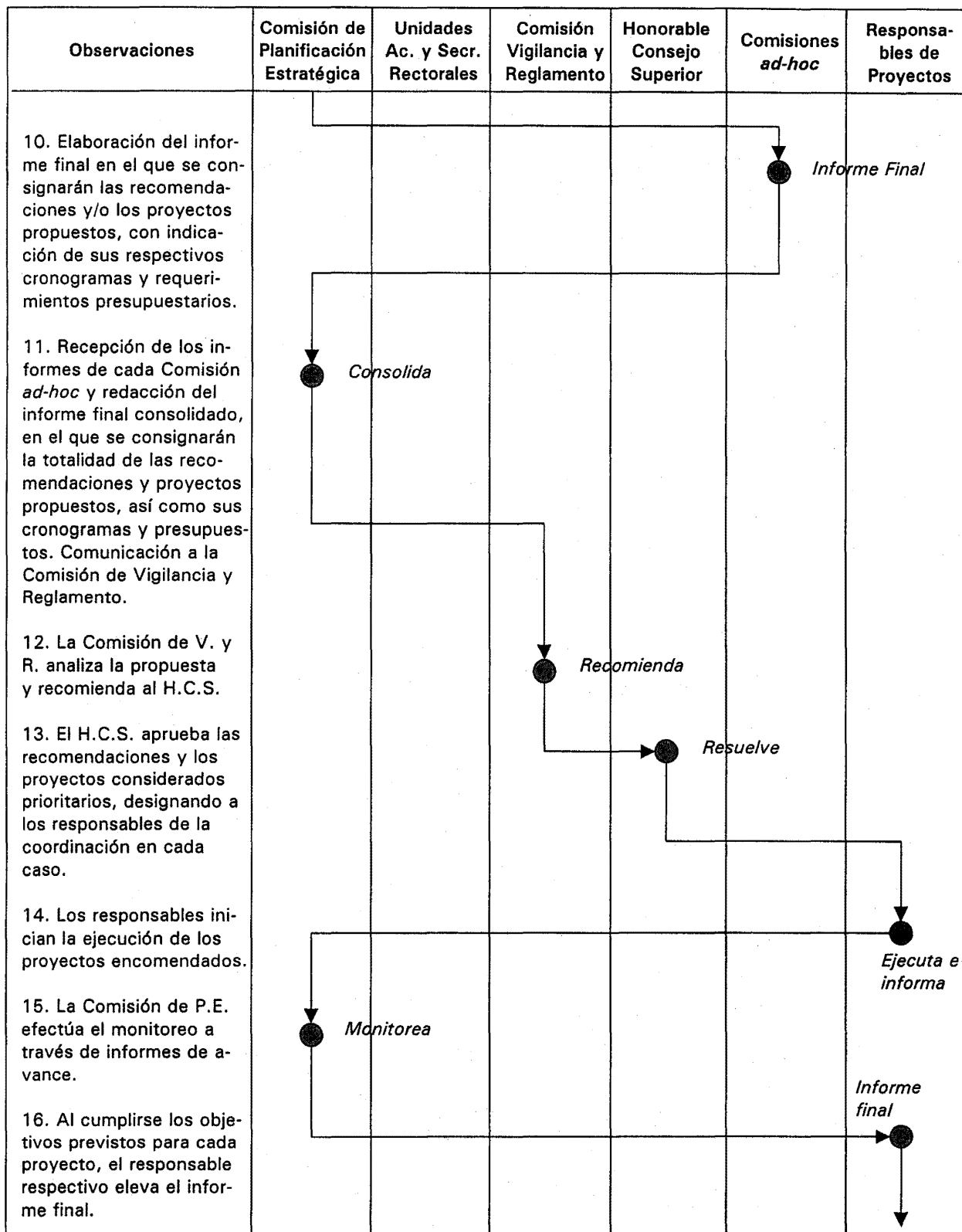
**METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

ANEXO II

Metodología propuesta para la planificación estratégica



Metodología propuesta (Continuación)



Metodología propuesta
(Continuación)

Observaciones	Comisión de Planificación Estratégica	Unidades Ac. y Secr. Rectorales	Comisión Vigilancia y Reglamento	Honorable Consejo Superior	Comisiones <i>ad-hoc</i>	Responsables de Proyectos
<p>17. La Comisión de P.E. analiza los resultados finales, compara con los objetivos previstos y evalúa los impactos producidos.</p> <p>18. La Comisión de P.E. informa a la Comisión de Vigilancia y Reglamento.</p> <p>19. La Comisión de Vigilancia y R. emite opinión y eleva al H.C.S. para su conocimiento.</p> <p>20. El H.C.S. aprueba las actuaciones.</p> <p>21. La Comisión de P.E. propone y/o recepta nuevos proyectos del H.C.S. para su seguimiento y evaluación.</p>	<p><i>Analiza</i></p> <p><i>Informa</i></p>		<p><i>Recomienda</i></p>	<p><i>Aprueba</i></p>	<p><i>Propone y/o recepta nuevos proyectos</i></p>	

ANEXO III

**RECOMENDACIONES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LAS
COMISIONES *AD-HOC***

ANEXO III

Recomendaciones para la constitución de las comisiones *ad-hoc*

- Los miembros de la comisión deberían ser elegidos atendiendo a sus conocimientos teóricos, pericia técnica o experiencia en la materia objeto de análisis. En este sentido, no es imprescindible que resulte constituida exclusivamente por consiliarios, ni que se logre la representación de todos los claustros. Debe tenerse en cuenta que la misma metodología contempla la discusión de las recomendaciones de las comisiones *ad-hoc* por las comisiones de Planificación Estratégica, de Vigilancia y Reglamento y, finalmente, por el H.C.S.
- Debería designarse un coordinador por cada comisión *ad-hoc*. Serían sus funciones: citar a los miembros de la comisión, conducir las reuniones en el marco de los objetivos estipulados, mantener contacto con la comisión de Planificación Estratégica, presentar los informes de avance y el informe final. Por estas razones y las comentadas en el primer punto, no sería indispensable que el coordinador fuese un consiliario, pudiendo asumir estas funciones un Secretario del Rectorado o cualquier otro miembro de la U.N.C. que el H.C.S. considere pertinente.
- Independientemente de los miembros elegidos, cada comisión *ad-hoc* debería tener la obligación de recabar la opinión y los aportes de otros actores (tanto internos como externos), a los efectos de que la comisión logre una visión completa del problema y de los diversos intereses involucrados.

ANEXO IV

**RESUMEN GENERAL DE COMISIONES, COORDINADORES
Y RESPONSABILIDADES**

ANEXO IV

Resumen general de comisiones, coordinadores y responsabilidades

Comisión	Coordinador	Integrantes	Responsabilidad
1. Planificación Estratégica (en funciones)	Sergio Obeide	- Nélda Castellano - Daniel Barraco - Ana María Maccioni - Roberto Díaz - Enzo Tártara - Magdalena Brocca - Bertha de la Rúa - Sofía Acuña - José Willington	- Coordinación general del proceso de planificación estratégica - Política de gestión estratégica
2. Enseñanza	Susana Cattoni	A designar por el HCS a propuesta del Coordinador	Política de enseñanza
2.1. Sub-Comisión de Posgrado	Sofía Fabro	A designar por el HCS a propuesta del Coordinador	Política de enseñanza de posgrado
2.2. Sub-Comisión de Enseñanza Media y Terciaria	Elena Ilas	A designar por el HCS a propuesta del Coordinador	Política de enseñanza media y terciaria
3. Investigación	Manuel Velasco	A designar por el HCS a propuesta del Coordinador	Política de investigación
4. Extensión	Jorge González	A designar por el HCS a propuesta del Coordinador	Política de extensión
5. Infraestructura	Angel Ceconatto	A designar por el HCS a propuesta del Coordinador	Política de infraestructura
6. Reorganización Adm. y Académica (en funciones)	Sergio Obeide	- Enzo Tártara - Eduardo Cordero - Nélda Castellano - Andrés Jaramillo - Bertha de la Rúa - Daniel Barraco - Hugo Maccioni	- Política de reorganización administrativa - Política de reorganización académica
6.1. Sub-Comisión de Reorg. Administrativa	Jorge Mereshian	- Daniel Bollo - Héctor Bridera - César Sánchez B. - Ricardo Castello - Juan Montoya - Rosa Bestani - Aldo Marconetto	Política de reorganización administrativa