

PARANÁ, 04 DIC 2020

VISTO:

El expediente N° S01: 4912/2020 UADER_RECTORADO referido a la "Solicitud de Aprobación del PDI"; y

CONSIDERANDO:

Que en 2018, mediante la Resolución "CS" N° 437/18 UADER comenzó su proceso de planeamiento estratégico en el marco de la II Convocatoria de Apoyo al Desarrollo Institucional, llevado a cabo por el Programa de Calidad Universitaria perteneciente a la Secretaría de Políticas Universitarias; y que, desde entonces, la UADER ha llevado a cabo un riguroso proceso de diagnóstico y planeamiento institucional.

Que en el devenir de su construcción institucional, la UADER ha desarrollado sus actividades bajo la entera convicción de que el acceso y democratización del conocimiento constituyen tanto un derecho humano y universal como un bien social, colectivo y estratégico necesario para un mejor vivir de los pueblos.

Que a 20 años de haberse constituido como Universidad Provincial, la UADER ha asumido la enorme responsabilidad de evaluar, proponer y definir los ejes y acciones estratégicas para los próximos años, teniendo en cuenta tanto las características institucionales como el conjunto de desafíos y contexto regional, nacional e internacional.

Que uno de los objetivos de esta etapa consistió en promover un proceso de planificación estratégica participativa, que busca influir positivamente en múltiples aspectos de la UADER: tener una perspectiva de largo plazo para el desarrollo institucional de nuestra Universidad, construir comunes denominadores del conjunto de la comunidad universitaria acerca de nuestro futuro y recuperar la planificación como una herramienta de gestión.

Que fruto del proceso precitado surge el Plan de Desarrollo Institucional, el cual recupera las demandas institucionales y construye a partir de ellas los ejes, objetivos y líneas de acción estratégicas que buscan marcar una hoja de ruta para los años por venir.

Que los ejes, objetivos y líneas de acción que se plasman en el PDI tienen como propósito refundar la articulación de la UADER con el territorio, buscando reflexionar

C

y redefinir críticamente el contrato Universidad-Sociedad-Estado, entendiendo que el aporte de la UADER a la transformación social radica en la educación.

Que el PDI recoge los elementos vertebrales de la identidad institucional de la UADER, y se propone aportar a partir de ellos a la construcción y defensa de una sociedad cada vez más democrática, con justicia social, participativa, inclusiva y solidaria.

Que la "Comisión Coordinadora de Planeamiento Estratégico de Desarrollo Institucional UADER" y la "Comisión Técnica de Apoyo al Planeamiento del Desarrollo Institucional UADER", aprobadas por Resolución "CS" N° 101/18, han expresado su conformidad con el la etapa de diagnóstico y el documento elaborado para el desarrollo institucional.

Que la Asesora Externa del proceso de planeamiento, Ing. María Angélica Sabatier, responsable del acompañamiento y asesoramiento del Plan, designada en el marco de la Resolución "CS" N° 437/18 que obra en el Expediente N° 5092/18, expresó su conformidad con el documento presentado como Plan de Desarrollo Institucional.

Que se incorporó en el ámbito del Rectorado de la UADER la Secretaría de Planeamiento y Gestión Institucional, quien se encargó de coordinar junto a la Secretaría Académica el trabajo de las Comisiones, la etapa de diagnóstico y la confección del documento final del PDI.

Que es necesario reforzar la cultura del análisis institucional, la planificación y la evaluación como prácticas imprescindibles y transversales dentro del ámbito de la Universidad.

Que es necesario desarrollar una agenda coordinada de trabajo con los distintos componentes institucionales procurando implementar acciones plurianuales, pluriactorales y transversales a todo el ámbito de la Universidad, volviéndose necesario desagregar el PDI en documentos aún más concretos, donde se precise la temporalidad (bianual, anual, o semestral), las metas esperadas, y los procesos y recursos necesarios para alcanzarlas.

Que la Comisión Permanente de Interpretación y Reglamento del Consejo Superior, en despacho de fecha 04 de diciembre de 2020, recomienda aprobar el PDI.

Que este Consejo Superior en la novena reunión ordinaria llevada a cabo el día 04 de diciembre de 2020, en la modalidad virtual de conferencia con interacción de video, chat escrito y audio mediante aplicación de videoconferencias en la Universidad Autónoma de Entre Ríos, resuelve por unanimidad de los presentes aprobar el dictamen de la Comisión Permanente de Interpretación y Reglamento.-

Que es competencia de este órgano para resolver actos administrativos en el ámbito de la Universidad en uso pleno de la autonomía, de acuerdo al Artículo 269° de la Constitución de la Provincia de Entre Ríos "*La Universidad Provincial tiene plena autonomía. El Estado garantiza su autarquía y gratuidad...*", y en el Artículo 14° incisos a), n) y s) del Estatuto Académico Provisorio de la Universidad Autónoma de Entre Ríos aprobado por Resolución Ministerial N° 1181/2001 del Ministerio de Educación de la Nación.

Por ello:

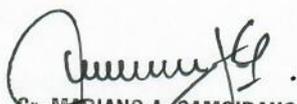
EL CONSEJO SUPERIOR DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENTRE RÍOS
RESUELVE:

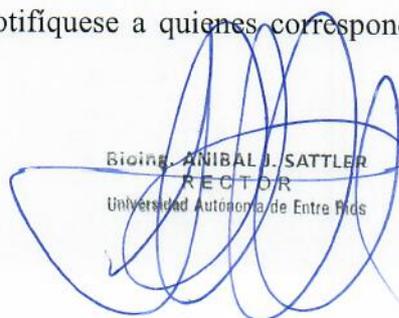
ARTÍCULO 1°.- Aprobar el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad Autónoma de Entre Ríos en todos sus términos, el cual obra en Anexo Único que forma parte de la presente.

ARTÍCULO 2°.- Recomendar a toda la comunidad de la UADER la utilización del PDI como marco estratégico general para la programación y desarrollo de sus actividades a corto, mediano y largo plazo.

ARTÍCULO 3°.- Recomendar a la comunidad de la UADER la construcción de proyectos de planificación anuales y/o plurianuales que se enmarquen en el Plan de Desarrollo Institucional; y encargar a la Secretaría de Planeamiento y Gestión Institucional de Rectorado el acompañamiento de estos procesos.

ARTÍCULO 4°.- Regístrese, comuníquese, notifíquese a quienes corresponda y cumplido archívese.


Sr. MARIANO A. CAMOIRANO
A/C Secretaría del Consejo Superior
U.A.D.E.R.


Bioing. ANIBAL J. SATTLER
RECTOR
Universidad Autónoma de Entre Ríos

ANEXO ÚNICO

Introducción

La discusión sobre el futuro de la Universidad Autónoma de Entre Ríos supone un gran esfuerzo colectivo por comprender la riqueza de su historia institucional, identificar aquellos elementos que configuran la identidad, reconocer las aspiraciones y anhelos vigentes, e identificar los obstáculos para el desarrollo. Luego de un extenso proceso de reflexión, se presenta el primer **Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos** como un ejercicio de diseño de escenarios deseables, advirtiendo acerca de las transformaciones requeridas en pos de mejorar su calidad institucional.

En tanto Universidad Pública, la UADER tiene la misión irrefutable de responder a las necesidades de la ciudadanía. Su accionar sintetiza la articulación entre las disciplinas y la generación de medios de realización personal y colectiva, construyendo conocimientos situados. El PDI se propone asumir ese mandato y diseñar las estrategias pertinentes para refundar su compromiso con la trama social y territorial -a la que debe sus características institucionales- y, al mismo tiempo, asegurar el bienestar y desarrollo de la comunidad universitaria. El PDI es, por lo tanto, un hecho político de profunda significación en la vida institucional de nuestra Universidad.

Su labor académica se ha caracterizado por la búsqueda de un objetivo fundamental: consolidar un proyecto educativo universitario que apueste al futuro de las personas que habitan suelo entrerriano e impulse el desarrollo de la Provincia, sorteando las resistencias y contratiempos que pudieran encontrarse en los complejos climas sociales, económicos y políticos que atravesaron la historia de la Universidad. Quizá la mejor manera de celebrar los veinte años de haber emprendido este proyecto, sea repensar y reposicionar la Universidad, aprendiendo de las trayectorias construidas, evaluando sus funciones y su articulación con la región y el país.

Con esto en vista, este documento recupera las voces de la Comunidad Universitaria, y también las expectativas que la sociedad deposita sobre nuestra Universidad en base a las fortalezas, oportunidades y deudas que observa en ella. Gracias a esos aportes la UADER cuenta, por primera vez, con un documento consensuado que -con una visión sistémica y global- recoge los valores y prioridades que moldearán su devenir .

El Plan de Desarrollo Institucional es instrumento de referencia para la acción transformadora. Pretende estructurar el diseño de líneas de acción que contribuyan al

mejoramiento de los procesos de la Universidad, por lo que resulta imprescindible construir la capacidad de prever para anticiparse, poniendo la inteligencia institucional al servicio de la construcción del futuro, repensando la política y la estrategia como variables indispensables para sortear restricciones y obstáculos, evitando así resignarse a ellos como fatalidades intocables.

Estas páginas expresan, pues, el compromiso político y colectivo por defender la educación pública, asegurando su calidad, gratuidad y carácter inclusivo. Los cursos de acción aquí presentados buscan asegurarse de que la UADER sea, tanto hoy como mañana y los mañanas venideros, un faro en la defensa de la educación pública, y referente en la formación de ciudadanía crítica y comprometida con los derechos humanos, el pensamiento nacional y latinoamericano, la construcción de sociedades más justas, las equidades de género, sociedades libres de violencias y el abordaje integral de las necesidades del territorio.

LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENTRE RÍOS

- La UADER es una Universidad Pública provincial creada en junio de 2000 y normalizada en diciembre de 2012.
- Está conformada por cuatro Facultades: Ciencias de la Gestión; Ciencia y Tecnología; Ciencias de la Vida y la Salud y Humanidades, Artes y Ciencias Sociales.
- Aloja más de 25.000 estudiantes distribuidos en 125 titulaciones universitarias de pregrado, grado y posgrado.
- La Sede de Gobierno se ubica en la ciudad de Paraná, capital de la Provincia. La sede de Vicerrectorado se ubica en la ciudad de Concepción del Uruguay.
- Las Facultades cuentan, entre todas ellas, con un total de 33 Sedes de Gobierno, Sedes Académicas y Extensiones Áulicas.
- La presencia territorial de UADER está asegurada por su despliegue en 18 localidades de la provincia, localizadas en 11 de 17 departamentos de Entre Ríos.
- De la UADER dependen 5 escuelas pre-universitarias:
 - ◆ E.P.N.M. y S. N° 35 "Gral. Don José de San Martín" de Crespo (Nivel Secundario) - FCyT
 - ◆ Colegio del Uruguay "Justo José de Urquiza" de Concepción del Uruguay (Nivel Secundario) - FCyT

J
C

- ◆ Escuela Normal "Almafuerte" de La Picada (Nivel Secundario) - FHAYCS
- ◆ Escuela Normal Rural "Juan Bautista Alberdi" de Oro Verde (Nivel Secundario) - FHAYCS
- ◆ Escuela Normal "José María Torres" de Paraná (Niveles Inicial, Primario y Secundario) - FHAYCS

→ Además cuenta con tres institutos:

- ◆ Escuela de Artes Visuales "Prof. Roberto López Carnelli" de Paraná - FHAYCS
- ◆ Escuela de Música, Danza y Teatro "Prof. Constancio Carminio" de Paraná - FHAYCS
- ◆ Escuela de Música "Celia Torr " de Concepción del Uruguay - FHAYCS

En el proceso de construcción de institucionalidad y configuración de la identidad de la UADER, pueden identificarse momentos marcados por las prioridades en la agenda. Con debates y ciertas interrupciones, las acciones -más o menos planificadas y coyunturales- trazan, mayormente, líneas de continuidad en las ideas, valores y objetivos sobre los que se sustenta la Universidad hoy.

MOMENTO FUNDACIONAL

- 8 de junio de 2000. La UADER se crea a partir de la transferencia de Institutos y Escuelas preexistentes de nivel primario, secundario, terciario y superior, a través de la Ley Provincial N  9250. El traspaso incluyó la planta docente y administrativa y los recursos presupuestarios, configurando una composición heterogénea, con identidades diferenciadas.
- 2000. El primer Rector Organizador designado fue el Ing. Américo Luis González.
- La agenda se centr  en afrontar el traspaso al Sistema Universitario, la creación de nuevas carreras y el diseño de la estructura académica.
- 2001. El Poder Ejecutivo Nacional otorgó reconocimiento nacional, mediante el Decreto N 806, sujeto al cumplimiento de un Plan de Reconversión Institucional y Académica, que se completa en 2008.
- Se estableció un Estatuto Académico Provisorio para el funcionamiento general, que permanece vigente.
- Se conformaron Consejos Consultivos en las Facultades y un Consejo Superior Provisorio.

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE FORMACIÓN

- 2003. El Rector Organizador designado fue el Cdor. Mario Mathieu.
- Con 15.000 estudiantes en las propuestas formativas de la Universidad, la agenda se focalizó en realizar las gestiones pertinentes ante la CONEAU para lograr la validez nacional de los títulos y afianzar el dictado de las carreras.
- Uno de los desafíos mayúsculos de la Universidad fue la reconversión docente y la reglamentación de los concursos.
- Se promovieron las actividades de extensión y el bienestar estudiantil y se reglamentaron las actividades de investigación, generando las bases para su desarrollo.

2007 | *TOMA DE RECTORADO*. A mediados de ese año, se atravesó un período crítico en torno a la definición de la normativa para la convocatoria de los concursos docentes, llevando a algunos sectores de la comunidad universitaria, acompañados por representantes gremiales, a tomar la Sede del Rectorado en señal de protesta. Esa situación pudo ser superada a partir de la actuación de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación.

CONSOLIDACIÓN DEL PROYECTO POLÍTICO, ACADÉMICO Y DE GESTIÓN

- 2007. La Rectora Organizadora designada fue la Lic. Graciela Mingo de Bevilacqua.
- Se afianzó la identidad de la Universidad, con una agenda académica, de extensión e investigación que involucró a la UADER en la vida social, económica, política, cultural de la mayoría de los departamentos de la provincia.
- Se concluyó el Plan de Reconversión Institucional y Académica que exigía la CONEAU.
- Se avanzó significativamente en la sustanciación de los concursos ordinarios docentes, lo que permitió superar momentos críticos de protestas.
- Protagonismo del Consejo Consultivo Provisorio en donde participaron activamente todos los claustros universitarios.
- Se anclaron líneas de trabajo como la vinculación con personas mayores, el financiamiento de proyectos de extensión y aparición de la primera revista científica universitaria.

2012 | *TOMA DE RECTORADO*. El Rector Organizador designado fue el Prof. Marino Schneeberger. Hubo un reacomodamiento de las Facultades, que se disponía a concluir con la normalización. Estaba prevista para finales de ese año la Asamblea Universitaria para la realización de elecciones, sin embargo, algunos sectores de la comunidad universitaria procuraron retrasar su convocatoria. La Asamblea Interclaustros protagonizó una nueva toma de Rectorado bajo la consigna Normalización Ya, y encabezó la movilización permanente de estudiantes en Paraná.

El 21 de diciembre de 2012 se llevó a cabo la primera Asamblea Universitaria, con los Decanos y Decanas y representantes de los claustros, quienes previamente habían sido elegidos.

IDENTIDAD, DEMOCRACIA Y AUTONOMÍA

- 2012. Fueron elegidos Rector el Bioing. Aníbal Sattler y Vicerrector el Ing. Juan Bozzolo.
- La agenda reflejó la necesidad de adecuación de la estructura organizacional y de las prácticas a pautas enmarcadas en los principios de democratización de la toma de decisiones así como en la sustanciación de mayores márgenes de autonomía en relación al Gobierno Provincial.
- La superación de los embates pasados requería garantizar el funcionamiento pleno del cogobierno y el desarrollo de nuevas regulaciones en materia jurídica y administrativa.
- Se conformaron los Consejos Directivos de Facultad y el Consejo Superior, como ámbito colegiado para las decisiones académicas, de extensión, de investigación, presupuesto y de control.
- 2014. Creación del Consejo Social, como un espacio de debate, y configuración de una agenda conjunta con organizaciones sociales y distintas áreas del Estado.
- Se sanciona la Ordenanza que garantiza el respeto a la Identidad Autopercebida en todo el ámbito de la UADER.
- Se incorporaron áreas a la Orgánica que jerarquizaron las acciones ligadas a las marcas identitarias de la Universidad, en particular sobre Género, Memoria y Derechos Humanos, Economía Social y Personas mayores.
- Participación plena en el Consejo Interuniversitario Nacional y en la Red de Universidades Provinciales, espacio del que es miembro fundadora.
- Sanción de Ordenanzas que forjaron derechos fundamentales como el Nuevo Régimen de Licencia por Maternidad -reformado desde la perspectiva de género-, el Régimen de Licencias Estudiantiles, y de respeto a la identidad autopercebida.
- 2015. Culmina y se aprueba el proceso de Autoevaluación Institucional ante la CONEAU.
- 2016. Culmina y se aprueba el proceso de Evaluación Externa por pares de CONEAU.
- 2016. Se aprobó el Protocolo de Actuación frente a las Violencias y las Conductas Discriminatorias en todas sus expresiones.

- 2018. Inicio del proceso de construcción del Plan de Desarrollo Institucional, siendo la UADER la primera Universidad Provincial en participar del Programa de Apoyo al Fortalecimiento Institucional de la SPU.
- 2019. Creación del Programa de Interculturalidad y Pueblos Originarios, el cual se desarrolla de forma articulada entre la Secretaría de Integración y Cooperación con la Comunidad y el Territorio en conjunto con organizaciones del Pueblo-Nación Charrúa. Este programa se propone desarrollar acciones que garanticen los derechos de los pueblos, la valorización de su cultura y la descolonización de la producción académica y educativa.
- 2019. Aprobación en el ámbito del Consejo Superior de la Licencia por Violencia de Género.
- 2019. Aprobación del Documento Diagnóstico producto de la primera etapa de trabajo del Plan de Desarrollo Institucional.
- Adhesión a la Ley Micaela para capacitar a toda la comunidad educativa en perspectiva de género.
- 2020. Se aprobó la creación de la Secretaría de Planeamiento y Gestión Institucional dentro del ámbito de Rectorado, jerarquizando el proceso de planeamiento de la UADER.

HONORIS CAUSA

Hay personas que con su labor y su compromiso con la construcción de una sociedad más justa e inclusiva, trascienden e inspiran. La Universidad Autónoma de Entre Ríos, ha decidido honrar con el título de Doctor/a Honoris Causa las trayectorias y los aportes en el campo de la cultura, la política, la academia, de aquellas que son nuestros faros.

Resolución de Consejo Superior	Título de Doctor/a Honoris Causa
Res. CS N° 065/13	Estela Barnes de Carlotto
Res. CS N° 228/14	Baltasar Garzon Real
Res. CS N° 234/14	Eugenio Raúl Zafaroni
Res. CS N° 382/14	Juan Evo Morales Ayma
Res. CS N° 182/15	Antonio Torrejón
Res. CS N° 285/15	Horacio González

Res. CS N° 192/16	Alicia Stolkiner
Res. CS N° 232/16	Victor Ramon Cornou Heredia, conocido como Victor Heredia
Res. CS N° 217/17	Alejandro Ricardo Dolina Comisión
Res. CS N° 269/17	Joaquín Salvador Lavado, conocido como "Quino"
Res. CS N° 153/18	Luiz Inácio "Lula" da Silva
Res. CS N° 226/18	Rita Laura Segato
Res. CS N° 335/19	Teresa Adelina Sellares, conocida como Teresa Parodi

DE COMPROMISOS Y DESAFÍOS

De acuerdo a su **Misión Institucional**, expresada en la Ordenanza de Consejo Superior N° 86/13, la Universidad Autónoma de Entre Ríos tiene como objetivo fundamental la generación y difusión de conocimientos, y la formación de profesionales con capacidad crítica y reflexiva.

La Universidad se ha propuesto generar y socializar las nuevas pedagogías, la ciencia, la tecnología y la cultura en sus funciones de enseñanza mediante un cuerpo docente en constante formación; la construcción y apropiación social del conocimiento a través de una investigación situada, la extensión crítica y una transferencia tecnológica consistente con las problemáticas de la región.

Su configuración y expansión territorial pretende asegurar el despliegue de estrategias que posibiliten el derecho a la educación de la población entrerriana, garantizando las condiciones para el acceso y permanencia de aquellos sectores que tradicionalmente no han tenido la oportunidad de inserción en el sistema universitario. Éstos se constituyen hoy como la primera generación de su familia en ingresar al nivel de educación superior.

Con el paso de los años, la UADER se ha encargado de construir y reforzar vínculos de cooperación e integración con el territorio, encontrando en estos lazos nuevas alianzas, demandas y complejidades, pero -sobre todo- entendiéndolos como elementos indispensables para construir una Universidad pública en diálogo con su medio. La UADER ha asumido el desafío de construir conocimiento "contextual y extramuros", sabiendo que esto se logra únicamente a través de una verdadera articulación entre los espacios académico-institucionales y el medio, sus actores y necesidades.

La UADER se presenta, además, como una institución exponente de la perspectiva de la multiculturalidad, celebrando la diversidad étnica y cultural y asegurando, por un lado, la democratización y el acceso al conocimiento de las comunidades de todo el territorio entrerriano y, por otro, la promoción de los procesos de inclusión y erradicación todo tipo de discriminación, sea ésta de clase, raza, sexo o étnica, y contra todo mérito y privilegio.

En este marco, la UADER ha asumido el desafío político, institucional y académico de apostar por la construcción de un conocimiento pluriuniversitario, buscando promover alternativas de investigación, de formación, de extensión y de organización que apunten hacia la democratización del bien público universitario.

Las prácticas, discursos e instituciones que alguna vez funcionaron como andamiajes de certezas y seguridades, se encuentran hoy atravesadas por transformaciones constantes. El proceso de globalización, las sucesivas crisis, las migraciones, la denuncia del patriarcado, el reconocimiento de nuevas subjetividades, la crítica situación ambiental y las consecuentes transformaciones territoriales, conforman un escenario plagado de desafíos sobre el que la UADER tiene que volver para revisar sus compromisos en tanto pretenda continuar siendo referente en la región.

Además, a este panorama se le suma la complejidad que ha aportado la Pandemia ocasionada por la propagación mundial del COVID-19 y la excepcionalidad que supuso para una enorme cantidad de procesos, instituciones y prácticas. El aislamiento social, preventivo y obligatorio evidenció, por un lado, el innegable compromiso de la comunidad de la UADER con la educación y la continuidad pedagógica, y por otro, el conjunto de preguntas, deudas y desafíos que atraviesan las funciones de la Universidad en general y la educación a distancia en particular.

¿Cómo desarrollar las funciones de la UADER bajo una "nueva normalidad"? ¿Y qué implicaría para la comunidad de la UADER y su gestión académico-institucional esta "nueva normalidad"? El planeamiento debe, necesariamente, entramarse y configurarse sobre este escenario, tomando como punto de partida -y a la vez como una meta deseada- la construcción de nuevos consensos.

Todo esto hace necesario construir una nueva Visión y reconducir la Misión de la UADER asegurándonos de consolidar un proyecto de Universidad generando una participación activa en la profundización de la democracia, en la lucha por la justicia social, en contra de las exclusiones, la degradación ambiental y en defensa de la diversidad cultural. Un mundo transformado profundamente nos obliga a buscar nuevos horizontes de acción y revisar críticamente la trayectoria de la Universidad y sus capacidades institucionales, con el

objetivo de generar -desde una mirada prospectiva- los cambios, mecanismos y ajustes necesarios para discutir el futuro.

Frente a estos desafíos, este Plan busca asegurar un desarrollo institucional viable para orientar la implementación de los procesos de reconfiguración al interior de la Universidad y, de esta manera, hacer frente a las demandas regionales y globales que se avizoran. Así, se busca poner en el centro de la discusión los procesos, dinámicas y dispositivos que deben implementarse con el fin de lograr construir la Universidad Pública que Entre Ríos requiere y merece.

EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UADER

Este documento refleja una construcción política colectiva. Es a la vez producto y proceso de un amplio **diagnóstico institucional** (2019), que se nutrió de los aportes invaluable de numerosas personas de la comunidad universitaria, organizaciones públicas y privadas, y referentes de la sociedad civil entrerriana. Avances en este camino fueron los Informes Finales de la Autoevaluación Institucional (2015) y la Evaluación Externa realizada por CONEAU (2018), cuyas reflexiones y recomendaciones también se han incorporado.

La construcción de una institucionalidad fuerte y viable para desplegar sus funciones sociales, ha sido un horizonte de la UADER desde su creación. Su historia, marcada por tensiones internas y coyunturas complejas, se encuentra hoy con una hoja de ruta, construida a partir de la recopilación de una vastedad de experiencias, aprendizajes y trayectorias, combinadas con el análisis técnico y la decisión política de embarcarse en un proceso de planificación participativo.

La planificación rara vez surge desde un lugar cómodo, sino que sirve en tanto y en cuanto existe un puerto de difícil llegada que moviliza la asignación de recursos, acciones, ideas y prospección para superar los remansos del curso. Las diferentes instancias diagnósticas convergen en señalar que el diseño institucional de la UADER precisa ser revisado para dar respuestas más asertivas a las necesidades sociales, económicas, políticas, culturales y simbólicas que la interpelan. Paralelamente, atesoran un conjunto de valores moldeados en el cauce del tiempo, sobre los que se sustenta la identidad de la UADER y le han otorgado a su Misión el espíritu de transformación social y marcada raigambre territorial.

Planear, en este contexto, implica procurar conciliar los itinerarios ya recorridos con la mirada a futuro; los cambios que se requieren con las continuidades que se esperan; y la rigurosidad técnica con las dinámicas y tiempos de la política. Solo así será viable cimentar una institucionalidad de calidad. Atravesados por desafíos, demandas y expectativas de

mejores prácticas, emergen del diagnóstico **cinco ejes estratégicos** que estructuran este Plan. Estos ejes buscan funcionar como marcos generales para la formulación de políticas institucionales que regulen la vida dentro de la UADER y configuren su articulación con el territorio y la comunidad:

1. **UADER y su articulación con el territorio**
2. **Políticas institucionales y de gestión institucional en la UADER**
3. **Propuesta de formación integral, integrada e innovadora**
4. **Enseñanza en los niveles inicial, primario y secundario**
5. **Adecuación de la infraestructura tecnológica, de servicios y edilicia**

Estos ejes pretenden abordar con amplitud y de forma transversal los componentes de la Universidad, sus zonas de influencia, y sus actividades, procesos, tecnologías y resultados, trazando una guía orientadora hacia el horizonte. Así entendidos, los ejes son constructos analíticos que asumen un carácter general y, al mismo tiempo, reúnen un número de objetivos y líneas de acción más específicos. La transversalidad de esta propuesta busca no encasillar el planeamiento en áreas, dependencias o funciones específicas, y reconoce la necesidad de entender la reflexión sobre el futuro en el marco de un interjuego constante de metas, actividades y acciones.

En esa misma línea, conviene subrayar que la numeración y el orden de los ejes del Plan no pretenden marcar prioridades ni jerarquías, sino simplemente organizar su lectura. Los ejes del Plan de Desarrollo Institucional se configuran bajo una dinámica más bien de interrelación antes que meramente secuencial.

La instancia de planeamiento no se concibe de forma estática ni mecánica, sino lo suficientemente flexible, dinámica y pragmática para ser contextualizada. Si bien la construcción de este documento supone -como se ha dejado entrever en páginas anteriores- la definición consciente y deliberada de la dirección a la que nos aventuramos, lo cierto es que las definiciones acerca de las acciones concretas a implementar, recursos y la velocidad de la travesía, estarán condicionadas por un conjunto de factores internos y externos, con un importante ímpetu político.

Desde esta perspectiva, los **Ejes, Objetivos y Líneas de acción** propuestos en este documento proporcionan marcos generales para la inspiración de nuevos planes, políticas, proyectos e iniciativas con un mayor grado de operatividad y cercanía a la práctica cotidiana. Este Plan debe desagregarse en documentos aún más concretos donde se precise la temporalidad (bianual, anual, o semestral), las metas esperadas, y los procesos y recursos necesarios para alcanzarlas. Se pretende que su discusión facilite y fomente el ejercicio de

diagnosticar, planear y evaluar en los distintos componentes institucionales para aprender y mejorar nuestras prácticas, en virtud de la vocación transformadora de nuestra UADER y de su perseverante búsqueda de la justicia social.

ESQUEMA DEL PDI DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENTRE RÍOS

1. UADER Y SU ARTICULACIÓN CON EL TERRITORIO

- 1.1. Mecanismos institucionales plurales y participativos, orientados a identificar y abordar las demandas y necesidades sociales
- 1.2. Vinculación y articulación con organismos de Ciencia y Técnica regionales, nacionales e internacionales
- 1.3. Abordaje de problemáticas estratégicas y áreas de vacancias socialmente relevantes a partir de la convergencia de las iniciativas de I+D+i, extensión, vinculación y transferencia de la Universidad.

2. POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN EN LA UADER

- 2.1. Gobierno universitario autónomo, democrático y territorialmente estructurado
- 2.2. Cultura de la evaluación y la planificación
- 2.3. Gestión institucional eficiente y eficaz
- 2.4. Superación de las brechas sociales, culturales y educativas de las y los integrantes de la comunidad universitaria.
- 2.5. Internacionalización y cooperación internacional en las actividades científicas, educativas, culturales, de extensión y técnico-administrativas
- 2.6. Administración sostenible

3. PROPUESTA DE FORMACIÓN INTEGRAL, INTEGRADA E INNOVADORA

- 3.1. Propuesta de formación pertinente e innovadora vinculada a las demandas y necesidades socio-productivas
- 3.2. Propuesta de formación a distancia, diversificada y afianzada
- 3.3. Formación docente continua
- 3.4. Consolidación de las trayectorias de ingreso, permanencia y egreso de estudiantes en todos los niveles educativos

4. ENSEÑANZA EN LOS NIVELES INICIAL, PRIMARIO Y SECUNDARIO

- 4.1. Propuesta educativa pre-universitaria innovadora
- 4.2. Articulación sólida y fluida entre los niveles educativos pre-universitarios y el nivel universitario

5. ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA, DE SERVICIOS Y EDILICIA

- 5.1. Uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación y del Sistema Informático Universitario para la gestión académico-institucional
- 5.2. Calidad edilicia y mejor relación con el ambiente

1. UADER Y SU ARTICULACIÓN CON EL TERRITORIO

Una Universidad socialmente comprometida, que asegure la democratización del conocimiento y construya y desarrolle sus funciones sustantivas en conjunto con las personas que la integran, reconociendo demandas y características de la comunidad y el territorio.

1.1. Mecanismos institucionales plurales y participativos, orientados a identificar y abordar las demandas y necesidades sociales

Líneas de acción:

- A. Jerarquización del Consejo Social de la Universidad y otros dispositivos de participación periódica de actores públicos y privados relevantes en materia de identificación de demandas y necesidades sociales de la provincia y la región.
- B. Afianzar la participación de la UADER en redes y organizaciones interinstitucionales que resulten estratégicas para el desarrollo de la comunidad.
- C. Desarrollo de proyectos e iniciativas que fortalezcan la vinculación entre la Universidad, la gestión de políticas públicas, empresas y la comunidad, motorizando procesos de desarrollo local.
- D. Fortalecimiento de las competencias de la Universidad para la participación en el diseño de políticas públicas para el territorio provincial y nacional, acompañando el proceso desde el diagnóstico hasta su formulación, implementación y evaluación.

1.2. Vinculación y articulación con organismos de Ciencia y Técnica regionales, nacionales e internacionales

Líneas de acción:

- A. Establecimiento y consolidación de los vínculos locales, regionales, nacionales e internacionales con organismos y entidades públicas y privadas, abocadas a la investigación y divulgación de material técnico y científico, bajo diferentes modalidades de cooperación.
- B. Articulación con otros organismos para la identificación de oportunidades para la innovación tecnológico-productiva y la satisfacción de necesidades sociales en los

- sectores más vulnerados, promoviendo el desarrollo de programas y proyectos compartidos.
- C. Ampliación de Alianzas institucionales de la UADER con organismos de ciencia y técnica regionales, nacionales e internacionales, orientadas a profundizar las capacidades institucionales de investigación, publicación y democratización del conocimiento, así como el fortalecimiento del debate público y la apropiación social del conocimiento producido en áreas estratégicas.
 - D. Fomento de la participación de la comunidad universitaria en simposios, congresos, jornadas, talleres u otras instancias de formación organizados por instituciones regionales, nacionales e internacionales abocadas al desarrollo científico y tecnológico.
 - E. Diseño de estrategias para el incremento de la participación de la UADER en convocatorias nacionales de financiamiento de proyectos de investigación y extensión.
 - F. Estructuración de una política integral de vinculación tecnológica con organismos del sector público y privado, profundizando las oportunidades de pasantías, becas e investigaciones a partir de mecanismos institucionales de transferencia del conocimiento e innovación, promoviendo la configuración de nuevas sinergias en el quehacer científico.

1.3. Abordaje de problemáticas estratégicas y áreas de vacancias socialmente relevantes a partir de la convergencia de las iniciativas de I+D+i, extensión, vinculación y transferencia de la Universidad.

Líneas de acción:

- A. Definición -en conjunto con la comunidad- de líneas, áreas y/o campos de conocimientos estratégicos para el desarrollo de la provincia, asegurando su correlato en las propuestas formativas, científicas y de transferencia de la Universidad.
- B. Ampliación y diversificación de cursos de capacitación y educación permanente destinados a la comunidad, atendiendo a las dimensiones artísticas, recreativas, de perfeccionamiento y actualización profesional, y de formación en capacidades y competencias para el ingreso al mundo laboral, de gestión pública y de organizaciones sociales.
- C. Ampliación de la promoción transversal de los Derechos Humanos en todos los niveles educativos de UADER y en la comunidad, y continuación de la lucha por la Memoria, la Verdad y la Justicia.
- D. Promoción y garantía de los Derechos de las mujeres y personas LGBTTTTIQP+, y la prevención y erradicación de las violencias y discriminaciones por razones de género

dentro de la universidad, con la transversalidad de la perspectiva de género y articulación con la comunidad.

- E. Promoción del desarrollo y sostenibilidad de emprendimientos de la Economía Social y Popular en la Provincia de Entre Ríos para la generación de proyectos independientes que promuevan la autonomía y orientados por principios y valores como la asociatividad, cooperación, democracia, igualdad de oportunidades, la justicia social y el comercio justo.
- F. Consolidación de una política universitaria orientada a garantizar los derechos de las personas mayores y fortalecer su autonomía, a través de la articulación con organismos públicos y privados con objetivos afines y del establecimiento de vinculaciones directas con profesionales, estudiantes y la comunidad en general.
- G. Desarrollo de proyectos que busquen garantizar la relación de las investigaciones con la comunidad, considerando las problemáticas desde la perspectiva de derechos, detallando los criterios de pertinencia y relevancia de la investigación y fijando definiciones de sus productos y aportes a la comunidad.
- H. Fortalecimiento y creación de espacios de expresión cultural y artística de personas y organizaciones representativas del ámbito local y regional.
- I. Desarrollo de capacidades para participar como agente relevante en la comunicación pública, divulgación científica, tecnológica, cultural y educativa.

2. POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN EN LA UADER

Universidad pública, democrática, con pleno ejercicio de su autonomía y una gestión comprometida con la Misión Institucional, sus objetivos y el escenario regional.

2.1. Gobierno universitario autónomo y democrático

Líneas de acción:

- A. Estudio y formulación de una política territorial que estructure los componentes institucionales de la UADER en vistas de una mejora en los procesos administrativos, la optimización de los recursos, la viabilidad en el tiempo, y la articulación fluida entre sus componentes.
- B. Fortalecimiento del funcionamiento autónomo y autárquico de la UADER, mediante estrategias orientadas al afianzamiento de las capacidades institucionales necesarias para mejorar los procesos de toma de decisión y reconfigurar la vinculación con el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos.
- C. Profundización de los mecanismos de participación existentes para la toma de decisiones y creación de nuevas instancias de participación directa, consolidando la democracia dentro de la Universidad y fuera de ella.

2.2. Cultura de la evaluación y la planificación

Líneas de acción:

- A. Fortalecimiento de las capacidades institucionales de la UADER para producir, sostener y utilizar información de calidad para la gestión de sus políticas, programas y proyectos, promoviendo la práctica de evaluaciones diagnósticas, de diseño, de procesos, resultados e impactos.
- B. Fomento del diseño de políticas, programas y proyectos de la UADER en cuya formulación se contemplen los objetivos, metas e indicadores para su posterior monitoreo y evaluación de desempeño.
- C. Establecimiento de alianzas con instituciones públicas y privadas especializadas para la realización de actividades de sensibilización, formación de la comunidad universitaria, u otras, que contribuyan a articular y mejorar los procesos de planificación y evaluación al interior de la UADER.
- D. Promoción de mecanismos institucionales para la gestión del conocimiento que surge de evaluaciones, asegurando que las recomendaciones, hallazgos y aprendizajes redunden en una mejora de los procesos de toma de decisiones.
- E. Cristalización del Plan de Desarrollo Institucional de la UADER en Proyectos Operativos anuales y/o plurianuales que determinen cursos de acción y resultados esperados en relación a las actividades sustantivas y administrativas de la Universidad, e instar además a que las distintas actividades que desarrolle la Universidad se inscriban en este Plan.
- F. Participación de la comunidad universitaria en los procesos de evaluación, con miras a fomentar el aprendizaje institucional y la construcción de capacidades que motoricen transformaciones positivas colectivamente consensuadas.
- G. Consolidación y coordinación de los sistemas de información que respondan a las necesidades de planificación y evaluación de las actividades de la UADER.
- H. Afianzamiento de los sistemas de auditoría, promoviendo una mayor transparencia y acceso a la información pública generada dentro de la Universidad, y detectando anomalías a los efectos de poder desplegar estrategias de remediación.

2.3. Gestión institucional eficaz y eficiente

Líneas de acción:

- A. Generación y profundización de mecanismos para la articulación, comunicación y vinculación entre Rectorado, Unidades Académicas y los componentes institucionales ubicados en toda la provincia. Debe implementarse, además, una estrategia de articulación entre las distintas áreas, departamentos y divisiones que componen la estructura funcional de estas Unidades.

- B. Estudio e implementación de un conjunto de sistemas informáticos que permita la generación de una base de información unificada y de fácil acceso para toda la Universidad, así como el desarrollo de las tareas y registros administrativos de forma rápida y práctica.
- C. Implementación de instancias de formación y capacitación de agentes en temáticas vinculadas a sus actividades laborales y, al mismo tiempo, en propuestas innovadoras que posibiliten procesos de mejoras en la gestión.
- D. Capacitación de agentes en el uso de los sistemas informáticos y las potencialidades de las tecnologías de la información y la comunicación en directa relación al desarrollo de sus actividades laborales.

2.4. Equidad social, cultural y educativa dentro de la comunidad universitaria

Líneas de acción:

- A. Desarrollo de un conjunto de estrategias focales para la identificación temprana de dificultades o brechas que pueden incidir en la trayectoria educativa para diseñar e implementar mejores políticas de inclusión y bienestar en la UADER.
- B. Promoción de la igualdad de género a partir de acciones de sensibilización, formación e intervención institucional vinculadas a la promoción de derechos, la prevención, sanción y erradicación de las violencias por razones de género, orientación sexual, identidad y/o expresión de género.
- C. Profundización de estrategias transversales de visibilización de la interculturalidad y de erradicación de cualquier tipo de discriminación.
- D. Puesta en marcha y consolidación de espacios de capacitación e intercambio de experiencias docentes, atendiendo a las trayectorias estudiantiles y sus problemáticas.
- E. Fortalecimiento y profundización de las políticas de inclusión de estudiantes, docentes, personal administrativo, técnico y de servicios y autoridades con discapacidad, generando estrategias que contribuyan a la superación de barreras físicas, simbólicas, comunicacionales, actitudinales y/o académicas.

2.5. Internacionalización y cooperación internacional en el campo docente, de investigación, extensión, artístico-cultural y de gestión

Líneas de acción:

- A. Promoción del perfil internacional de la UADER, procurando su inserción en el mundo bajo los conceptos de internacionalización solidaria, cooperación interinstitucional, integración regional e interculturalidad.
- B. Profundización de las relaciones bilaterales y multilaterales con instituciones del resto del mundo, para garantizar la circulación del conocimiento y la promoción de

la internacionalización de los valores que conforman la identidad institucional de la UADER.

- C. Promoción de la perspectiva de género y derechos humanos en todas las actividades de cooperación internacional en las que participe e intervenga la UADER.
- D. Incremento y fortalecimiento de la participación activa en las principales redes de universidades nacionales e internacionales.
- E. Promoción y coordinación de las relaciones con diferentes estamentos nacionales e internacionales relacionados con la promoción de la internacionalización de la educación superior.
- F. Promoción de instancias de transferencia de conocimientos y recuperación de experiencias de integrantes de la comunidad universitaria que han participado de intercambios internacionales.

2.6. Administración sostenible

Líneas de acción:

- A. Fomento de una cultura organizacional basada en el respeto y el cuidado ambiental.
- B. Diseño e implementación de planes, programas y proyectos orientados a contribuir con el desarrollo de una administración sostenible.
- C. Fomento de una administración digital que elimine gradualmente el uso de papel optimizando los recursos que utiliza.
- D. Impulso de convenios con organizaciones sociales para la disminución del desecho y la separación de residuos sólidos urbanos en origen, de manera que se contribuya a una adecuada recuperación, reciclado, transformación y comercialización, según el caso.
- E. Institución de un trabajo articulado con las carreras de grado y pregrado de la Universidad que tienen incumbencia en la planificación de la gestión ambiental y el desarrollo sostenible.

3. PROPUESTA DE FORMACIÓN INTEGRAL, INTEGRADA E INNOVADORA

Trayectos de formación anclados en las realidades sociales y necesidades del territorio, que aporten a la construcción de una ciudadanía crítica y socialmente comprometida.

3.1. Propuesta de formación pertinente e innovadora vinculada a las demandas y necesidades de la comunidad

Líneas de acción:

- A. Consolidación y ampliación de instancias de formación de corta duración, ancladas en las necesidades del medio y las características del panorama laboral de la región, en estrecha articulación con las carreras de grado que ofrece la UADER y otras instituciones de educación superior.

- B. Generación de espacios de reflexión curricular para estudiar los Planes de Estudio e incorporar, de ser necesario, nuevos conocimientos, modalidades, y/o formas de organización de los espacios de formación.
- C. Evaluación de las propuestas de formación en virtud de la pertinencia y necesidad regional y nacional, contemplando las trayectorias de personas egresadas de carreras iguales, similares o afines y de la comunidad, así como el estudio de las capacidades institucionales para su desarrollo y la inserción en el mundo laboral.
- D. Actualización e incorporación de espacios de formación de pregrado, grado y posgrado orientados a profundizar el desarrollo social, artístico-cultural, productivo y científico-tecnológico de la comunidad entrerriana, analizando e interpretando las tendencias sociales, laborales, económicas y culturales a nivel regional y global.
- E. Fortalecimiento y ampliación de la perspectiva de derechos humanos, la perspectiva de género y disidencias sexuales en las propuestas de formación de la UADER.
- F. Expansión de las disciplinas sociales, las relacionadas a los recursos naturales, y las vinculadas a los desarrollos y avances tecnológicos, a través de la integración de nuevas disciplinas y campos de aplicación a la Universidad, nuevas modalidades, sedes, ciclos y mecanismos de articulación al interior de la UADER y con otras Instituciones de Educación Superior en la provincia.
- G. Impulso de estrategias para la flexibilización de los trayectos de formación, a partir de la articulación entre distintas instituciones de Educación Superior, integrando ejes normativos, lineamientos pedagógicos y espacios de cursados comunes.

3.2. Propuesta de formación a distancia, diversificada y afianzada

Líneas de acción:

- A. Implementación de instancias de formación docente en herramientas de educación a distancia, planificando propuestas en concordancia con las demandas de la comunidad, teniendo en cuenta los cambios y transformaciones propias de la tecnología educativa.
- B. Despliegue de un conjunto de acciones tendientes a la complementariedad entre las modalidades presencial y a distancia para el desarrollo de las actividades de formación, extensión e investigación de la UADER.
- C. Consolidación de ejes pedagógicos y didácticos que funcionen como referentes en educación a distancia para la UADER, asegurando su actualización de acuerdo a nuevas investigaciones y discusiones que se den en el marco de esta modalidad y en las redes especializadas en las que Universidad participa.
- D. Incremento de las propuestas de formación -formales y no formales- bajo las modalidades *hibrida* y a distancia, posibilitando la expansión territorial y nuevas trayectorias educativas que democratizen el acceso a la educación.

- E. Implementación de una política articulada de seguimiento, evaluación y mejora continua de los procesos y subprocesos del SIED, así como la infraestructura, la plataforma y los servicios de conectividad destinados a esta modalidad y conforme al crecimiento de las propuestas de formación en la Universidad.
- F. Disposición de herramientas, materiales e infraestructura para la creación de contenidos audiovisuales didácticos propios.

3.3. Formación docente continua

Líneas de acción:

- A. Implementación de instancias continuas de capacitación en torno a las prácticas, principios y herramientas de la educación a distancia, aprehendiendo sus recursos y prácticas específicas y su complementariedad con la modalidad presencial.
- B. Profundización de las instancias de formación en temáticas propias de cada disciplina, priorizando la capacitación continua en pedagogía universitaria, y haciendo especial énfasis en la *pedagogía crítica*, las *epistemologías del sur* y la *ecología de los saberes*.
- C. Fomento del acceso a estudios de posgrado, apostando a la institucionalización de perspectivas multi e interdisciplinarias dentro de la Universidad.
- D. Ampliación y profundización de las propuestas de formación en temáticas y valores transversales a las actividades de la UADER, haciendo especial énfasis en los derechos humanos, la perspectiva de género, la erradicación de las violencias y la interculturalidad.
- E. Visibilización, ampliación y territorialización de las instancias de formación docente, teniendo en cuenta tanto las necesidades y orientaciones de las áreas problemáticas, como el inicio en la tarea docente.
- F. Organización y dictado de cursos, capacitaciones y talleres de actualización vinculados a temáticas emergentes identificadas por docentes, estudiantes, graduados y actores externos.

3.4. Consolidación de las trayectorias estudiantiles durante el ingreso, la permanencia y el egreso en todos los niveles de formación

Líneas de acción:

- A. Articulación con el nivel secundario a partir de estrategias que incluyan a estudiantes y docentes.
- B. Fortalecimiento de programas y estrategias pedagógicas de acompañamiento de estudiantes en los inicios de la vida universitaria.
- C. Desarrollo integral de un Programa de Tutores pares para toda la Universidad que acompañe las trayectorias de los estudiantes.

- D. Diseño e implementación de un Programa integral de acompañamiento del proceso de egreso de estudiantes, con mayor atención a los dispositivos vinculados a la presentación de trabajos finales, tesinas, etc., generando estrategias para reducir las distancias entre las duraciones reales y las duraciones teóricas de las carreras de la UADER.
- E. Ampliación de los programas de becas y su difusión.
- F. Desarrollo y fortalecimiento de los distintos servicios de bienestar universitario: centros de desarrollo infantil y espacios de primera infancia, servicio social universitario, género, discapacidad, cultura, salud, deportes e interculturalidad, entre otros.

4. ENSEÑANZA EN LOS NIVELES INICIAL, PRIMARIO Y SECUNDARIO

Una política educativa destinada a los niveles pre-universitarios dependientes de la UADER, articulada con el nivel universitario, que garantice las condiciones adecuadas para los procesos de enseñanza y aprendizaje, y la formación integral ciudadana para el desarrollo sostenible.

4.1. Propuesta de formación pre-universitaria integral, pertinente y creativa

Líneas de acción:

- A. Ampliación y afianzamiento de los espacios y dispositivos institucionales destinados a trabajar y reflexionar sobre conocimientos y saberes, tanto teóricos como prácticos, vinculados a contenidos transversales, tales como:
 - los derechos humanos y los mecanismos nacionales e internacionales para su protección;
 - la perspectiva de género y la educación sexual integral (ESI);
 - la promoción de una cultura de paz y no violencia;
 - lo artístico y la valoración de la interculturalidad;
 - la educación ambiental para el desarrollo sostenible y la adopción de estilos de vida y formas de producción sostenibles;
 - las discusiones científico-tecnológicas en el siglo XXI.
- B. Desarrollo e instrumentación de espacios de reflexión curricular de los niveles inicial, primario y secundario, para garantizar la calidad y los análisis críticos -de acuerdo a los contextos- de los Planes de estudio de las Escuelas.
- C. Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones educativas para el uso de la innovación y las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo el acceso a los recursos financieros y de infraestructura tecnológica y ampliando las instancias de formación del personal.

- D. Articulación entre los niveles pre-universitarios y universitarios para propiciar el aprendizaje de lenguas extranjeras, habida cuenta del aumento de la interdependencia social, ambiental y económica en todo el mundo.
- E. Implementación de estrategias pedagógicas y didácticas que alienten el desarrollo de aptitudes *de alto nivel*, como la resolución de problemas, el pensamiento crítico, la creatividad, el trabajo en equipo, las competencias de comunicación y la resolución de conflictos, relevantes en la configuración de líderes sociales, tanto en el sector público como en el privado.

4.2. Formación docente continua

Líneas de acción:

- A. Fortalecimiento de las instancias de formación pedagógica y didáctica destinadas a docentes, equipos directivos y equipos pedagógicos, haciendo especial énfasis en la reflexión sobre los ejes políticos, pedagógicos y epistemológicos que atraviesan las propuestas educativas de las Escuelas.
- B. Profundización de las instancias de formación docente, haciendo especial énfasis en la *pedagogía crítica*, las *epistemologías del sur* y la *ecología de los saberes*.
- C. Ampliación y profundización de las propuestas de formación docente en temáticas y valores transversales a las actividades de la UADER, haciendo especial énfasis en los derechos humanos, la perspectiva de género, la erradicación de las violencias y la interculturalidad.
- D. Implementación de instancias de capacitación orientadas al desarrollo de habilidades digitales y al acompañamiento en la adecuación de contenidos educativos al ámbito digital, en complementariedad con la modalidad presencial, tomando en consideración los contextos de implementación.
- E. Refuerzo de los mecanismos para un diálogo social institucionalizado con docentes y sus organizaciones representativas, para favorecer la participación en instancias de formación docente.

4.3. Equidad social, cultural y educativa dentro de la comunidad escolar

Líneas de acción:

- A. Diseño e implementación de programas y/o proyectos que permitan enriquecer el cumplimiento de las pautas fijadas institucionalmente para una Convivencia Escolar pacífica.
- B. Ampliación de las políticas, planes y entornos de aprendizaje que tomen en cuenta la perspectiva de género en la formación de docentes, los planes de estudio, y diversas estrategias orientadas a eliminar la discriminación y la violencia basadas en el género en los establecimientos educativos.

- C. Fortalecimiento de las funciones de orientación y acompañamiento de los trayectos educativos de los estudiantes, en estrecho vínculo con los equipos docentes y directivos.
- D. Utilización de materiales de aprendizaje de libre acceso y otros recursos educativos que favorezcan el aprendizaje adaptándose al contexto y sean eficaces con relación a los costos y la disponibilidad para los estudiantes y sus familias.

4.4. Articulación entre los niveles educativos pre-universitarios y el nivel universitario de la UADER

Líneas de acción:

- A. Generación de dispositivos y/o programas de trabajo conjunto entre las Escuelas Pre-Universitarias y las Facultades de la UADER, teniendo como principales destinatarios tanto a estudiantes como docentes de todos los niveles, y haciendo especial foco en las carreras de Profesorados.
- B. Promoción de la articulación entre los distintos niveles de las Escuelas Pre-Universitarias de la UADER, procurando fortalecer los vínculos entre los niveles inicial, primario y secundario de las distintas instituciones educativas.
- C. Generación de espacios y jornadas de diálogo e intercambio entre responsables de los niveles pre-universitario y universitario, con el fin de formular estrategias en conjunto que permitan construir acuerdos educativos institucionales y canales de comunicación más fluidos entre ellos.
- D. Desarrollo de estrategias que permitan combinar planificadamente instancias entre los últimos tramos de la educación secundaria y los primeros años de las carreras de la UADER.
- E. Implementación de instancias sostenidas en el tiempo para la socialización de las carreras y posibilidades de formación que ofrece el nivel superior de la UADER en sus instituciones pre-universitarias.

4.5. Articulación entre los niveles pre-universitarios y las comunidades

Líneas de acción:

- A. Continuación y fortalecimiento de los vínculos con instituciones de innovación científico-tecnológica que permitan enriquecer los espacios de formación pre-universitaria y la posibilidad de garantizar trayectos de formación significativos.
- B. Fortalecimiento de los vínculos de las escuelas de la UADER con otras instituciones educativas, tanto de nivel pre-universitario como universitario.
- C. Profundización de las relaciones con el Consejo General de Educación de Entre Ríos y otros organismos públicos especializados en materia de educación, para la

- coordinación e intercambio de estrategias en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la política educativa pre-universitaria de la UADER.
- D. Fomento de programas participativos tendientes a alentar el compromiso social de los estudiantes, el desarrollo de conocimientos y saberes científico-técnicos y el despliegue de aptitudes, habilidades, actitudes y valores, en favor de sus comunidades y sociedades.
 - E. Ampliación y fortalecimiento de alianzas con diversos interlocutores sociales - sectores productivos, organizaciones públicas y de la sociedad civil- que permitan fortalecer el compromiso social de la comunidad educativa en general, y del estudiantado en particular.

5. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA, DE SERVICIOS Y EDILICIA

Una Universidad compuesta por espacios planificados y adecuadamente equipados, que respondan a los requerimientos propios del desarrollo de sus funciones sustantivas.

5.1. Uso de las tecnologías de la información y la comunicación y del Sistema Informático Universitario para la gestión académico-institucional

Líneas de acción:

- A. Establecimiento de una política de inversión sostenida, planificada y acorde a los requerimientos que demande la incorporación y actualización de la infraestructura tecnológica, la modalidad de educación a distancia y los servicios informáticos de la Universidad.
- B. Planificación y actualización periódica de la provisión del equipamiento para las aulas, laboratorios, bibliotecas y servicios administrativos y de mantenimiento.
- C. Implementación de una política que apunte al desarrollo coordinado de una biblioteca digital universitaria, que recopile tanto producciones externas como aquellas que se produzcan dentro de la UADER.
- D. Mejora continua de la infraestructura tecnológica en los espacios donde se desarrollan actividades de formación, investigación, extensión y gestión de la UADER.

5.2. Calidad edilicia y mejor relación con el ambiente

Líneas de acción:

- A. Ampliación de la infraestructura edilicia propia de forma planificada a partir de una evaluación y ponderación de las características, recursos y necesidades de la UADER.
- B. Formulación de una política de mejoramiento, puesta en valor y optimización de las instalaciones y del equipamiento, tendiente a asegurar espacios de trabajo y

- formación presencial acordes y saludables para cada actividad que se desarrollan dentro de la UADER.
- C. Consolidación de instalaciones edilicias que respondan a las necesidades de las infancias, las personas adultas, las personas con discapacidad y tengan en cuenta las cuestiones de género, ofreciendo de esta forma entornos seguros, no violentos, e inclusivos.
 - D. Diseño e implementación de políticas consensuadas entre la UADER, el Consejo General de Educación y otros organismos del Gobierno de la Provincia para coordinar el uso de las instalaciones compartidas con la Universidad y mejorar sus condiciones de habitabilidad.
 - E. Coordinación con organismos públicos locales, provinciales y nacionales para la ejecución de un plan de infraestructura que garantice la accesibilidad física de los espacios de la Universidad, principalmente bibliotecas y aulas.
 - F. Generación de recursos financieros adicionales tanto de fuente local, nacional e incluso internacional que permitan atender necesidades prioritarias de equipamiento e infraestructura.
 - G. Implementación de acciones orientadas a disponer de infraestructura edilicia de uso exclusivo para actividades de investigación y extensión, fortaleciendo los laboratorios, bibliotecas y observatorios que posee la Universidad.
 - H. Desarrollo de proyectos integrales de cuidado del ambiente, que contemplen la utilización de energías limpias, la gestión integral de residuos sólidos, entre otros.
 - I. Diseño e implementación de un programa de parqueización, arbolado y espacios verdes en el Campus de la Universidad, sus Sedes y los espacios físicos donde la UADER desarrolle sus funciones.

AGENDA DE CORTO PLAZO

Los cauces de nuestra historia, nos han señalado significativos avances en la configuración de una institucionalidad universitaria, con una identidad valorada y legitimada. Sin embargo, el alcance de los logros se ve matizado por un conjunto de factores que dificultan el desarrollo y expansión de la UADER, que son percibidos como *deudas pendientes*, cuya relevancia y apremio han inspirado la formulación de un apartado diferente. Estas preocupaciones centrales, caracterizadas como *ideas-fuerza*, son interdependientes entre sí y su abordaje es central para viabilizar la implementación del PDI. Uno de los aspectos más importantes a señalar es que son resultantes de las reflexiones de los actores internos y externos a la UADER en el marco de las "jornadas participativas" llevadas adelante a propósito del diseño del presente documento. Aquellas instancias diagnósticas posibilitaron la discusión y construcción de consensos en torno a demandas y problemáticas de la Universidad que, por diversos motivos, permanecen vigentes.

Tres factores han sobresalido como principales generadores de brechas: i) la reducida autonomía de la Universidad respecto del Superior Gobierno de la Provincia en los procedimientos administrativos y de control; ii) la falta de una política unificada en materia de expansión territorial de las sedes, extensiones áulicas y carreras; iii) NO SE SI ENUMERAR O NO...

Estos aspectos confluyen en la necesidad de un cambio sustancial en la estructura institucional de la UADER que posibilite una mayor efectividad para incidir en el desarrollo de la comunidad. Cabe resaltar que una reformulación de los procesos de gestión y administración no es parcial. Por el contrario, es crucial mantener una visión integral, ya que la implementación requiere un profundo cambio cultural en la visión que tienen los actores intervinientes -incluso de los Poderes Ejecutivo y Legislativo provincial, la dirigencia política y la burocracia de la UADER.

Entonces, abordar estas *ideas-fuerza* supone políticas activas y planificación. Involucra una dimensión política -decisión, construcción de acuerdos, negociación-; una dimensión técnica -disposición de una amplia selección de métodos de indagación y evaluación, formulación de recomendaciones, diseño de políticas, programas y proyectos-; y la conjugación de ambas para adoptar cursos de acción basados en evidencia, con sensibilidad, sobre cuestiones complejas. De este modo, la construcción de estrategias debe responder tanto a la generalidad de las características institucionales como a las especificidades que se encuentren en los intersticios de las prácticas cotidianas.

En líneas generales, se propone la conformación de equipos o comisiones **de trabajo ad hoc**, que giren en torno a la consecución de objetivos cuidadosamente diseñados y planificados. Es recomendable que estas unidades operativas -de temporalidad y competencias limitadas- se constituyan como síntesis de las capacidades técnicas o políticas requeridas para cada caso, y evitar que sus actividades se solapen con procesos administrativos *cotidianos* de la Universidad.

En relación a la ampliación de los márgenes de *autonomía en los procedimientos administrativos de la UADER*, se destaca la necesidad de incrementar las acciones orientadas al estudio y reconfiguración de los marcos regulatorios, instrumentos de gestión y de los acuerdos políticos necesarios para la institucionalización de un funcionamiento autónomo y autárquico pleno, tal como lo establece la Ley Provincial N° 9250 de Creación de la Universidad, la Constitución de la Provincia de Entre Ríos, la Ley N° 24.521 de Educación Superior y el Estatuto de la Universidad. El objetivo es lograr un desarrollo ininterrumpido y ágil de la gestión universitaria a partir de la coordinación de los controles correspondientes con el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos, principalmente aquellos que se desprenden de la aplicación de la Ley N° 7.060 de Procedimiento Administrativo y la Ley N° 5.140 de Contabilidad Pública.

En segundo lugar, se resalta la importancia de continuar fortaleciendo los recursos humanos de la Universidad. En el caso del personal administrativo, técnico y de servicios generales, resulta fundamental expandir las instancias de formación y promover una normativa específica que habilite la consustanciación de concursos para las y los trabajadores.

Además, se menciona como necesario rever la situación del personal administrativo, técnico y de servicios generales designado a partir de horas cátedras. Estas actividades deben enmarcarse en un plan gradual, sistemático y consensuado, con indicadores para el seguimiento y metas en el tiempo. Paralelamente, en relación al claustro docente, es relevante continuar con las acciones de **fortalecimiento de la carrera docente**, asegurando su ingreso a través de concursos públicos y promoción de cargos y dedicaciones, implementando los procesos de evaluación correspondientes.

Las conclusiones obtenidas de las jornadas-taller con actores internos y externos permiten advertir también la necesidad de una **reconfiguración territorial de la estructura político-administrativa y académica de la UADER** a partir de las dinámicas, recursos y prácticas del territorio. Se pretende optimizar la utilización de los recursos administrativos de la Universidad, reducir las demoras en las gestiones y coordinar más eficazmente la articulación entre los componentes institucionales de la UADER.

Esta iniciativa, ha de acompañarse con un proceso de **reorganización y mejoramiento de los usos de los edificios** en los que se desarrollan las actividades de la Universidad, procurando el acortamiento de distancias dentro de las mismas ciudades, la utilización eficiente de los recursos edilicios disponibles, y la cercanía entre áreas que presentan mayor interrelación en sus gestiones, promoviendo la disminución de los gastos en alquileres y un mejor uso de los recursos.

Esto requiere de la continuación y ampliación de los procesos de regularización dominial de los bienes inmuebles afectados al desarrollo de las actividades de la Universidad. Este tipo de actividades demanda, principalmente, la gestión sostenida con las distintas dependencias del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos para dar continuidad a los expedientes previamente iniciados, al mismo tiempo que requiere una base de datos detallada de la información dominial disponible.

En cuarto lugar, aparece la demanda de una **actualización de los procedimientos administrativos, en busca de procesos más eficaces y eficientes**. Para ello se propone, por un lado, el desarrollo de un conjunto de **sistemas informáticos** que permita la generación de una base de información unificada y de fácil acceso para toda la Universidad, así como el desarrollo de las tareas y registros administrativos de forma rápida y práctica.

Entre las necesidades relevadas se menciona un conjunto de elementos prioritarios: (a) un sistema para la administración integral del recurso humano de la Universidad; y (b) un sistema único para la gestión electrónica de trámites y documentación; (c) un sistema para la gestión de convenios; (d) el afianzamiento del sistema de gestión de proyectos "UADER Proyecta"; (e) un sistema de firma digital; (f) un sistema informático de Boletín Oficial y para la consulta de normativa la UADER. Con la incorporación de estos puntos se espera reducir los tiempos administrativos de los circuitos de trámites actualmente establecidos. La implementación de estos tipos de sistemas informáticos debe utilizar como base para su programación el diagnóstico y sistematización de los procedimientos administrativos de la UADER, los actores del circuito y las intervenciones que constituyen el inicio y finalización de este tipo de expedientes.

Al mismo tiempo, las distintas unidades académicas han destacado una serie de procedimientos administrativos vinculados a la contratación u adquisición de bienes y servicios indispensables que demandan de una mayor agilidad. En este sentido, se identifican procesos que podrían resultar en una mejor articulación y coordinación entre los distintos equipos de gestión.

Finalmente, en estrecha vinculación con el contexto de COVID-19, es preciso **diseñar e implementar una política integral de promoción de la salud y prevención de las enfermedades**, orientada al cuidado responsable de la comunidad de la UADER. Además, tomando en consideración los aprendizajes y compromisos que ha demostrado la Universidad garantizando el derecho a la educación, resulta indispensable **fortalecer las capacidades institucionales para el desarrollo de las actividades sustantivas bajo la modalidad a distancia**. Esto requiere, entre otros aspectos, la conformación de un **equipo de trabajo especializado** que gestione -de manera articulada entre Rectorado y las Unidades Académicas- los procesos y subprocesos establecidos en el Sistema Institucional de Educación a Distancia, garantizando su actualización periódica. Al mismo tiempo, demanda la implementación de políticas educativas y tecnológicas innovadoras que respondan a las demandas de estudiantes y docentes.

APÉNDICE

EL CAMINO AL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Desde una perspectiva general, puede advertirse que el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) es el resultado de un proceso de construcción de institucionalidad comenzado en el año 2012, impulsado principalmente por la etapa de *normalización* de la Universidad y los acuerdos con CONEAU para participar de las instancias de evaluación propuestas por el organismo.

Se desarrollaron así, entre los años 2015 y 2016, los procesos de Autoevaluación Institucional y de Evaluación Externa, siendo la UADER la primera institución universitaria provincial en atravesar este tipo de procesos.

En esa misma línea, y en respuesta a una convocatoria de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), en el año 2018 la Universidad inicia la formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para planificar cuestiones centrales -vinculadas a sus actividades sustantivas- que se deberán abordar en el corto, mediano y largo plazo. El mismo se propone recuperar la trayectoria histórica de la Universidad, problematizar su configuración actual y proyectar líneas de acción que permitan esclarecer posibles cambios y continuidades.

Este proceso se construye a partir los aportes de las evaluaciones institucionales, las reflexiones de los actores internos, y los aportes de actores externos de la Universidad. En este marco, el PDI tiene como fin sentar las bases institucionales para responder de forma pertinente, eficiente y creativa a las expectativas y los desafíos que la sociedad plantea.

En el período que transcurre entre octubre de 2018 y agosto de 2019, se realizaron diversas actividades y reuniones de trabajo a los efectos de diseñar y elaborar el Documento Diagnóstico que funciona como base del Plan de Desarrollo Institucional. Entre ellas, pueden mencionarse:

- Revisión de la documentación existente
- Recuperación y lectura crítica del Informe Final de Autoevaluación Institucional y la Evaluación Externa realizada por CONEAU
- Construcción de matrices de análisis
- Actualización de bases de datos
- Conformación y capacitación de equipos de trabajo
- Realización de jornadas-taller participativas.

El Diagnóstico se construyó a partir de una idea fundamental: iniciar una instancia de planeamiento requiere de un proceso de construcción de legitimidad entre todas y todos los involucrados sobre la validez del conjunto de problemas identificados como relevantes por la comunidad y construir a partir de ellos estrategias para poner en tensión el *estado actual de cosas* y problematizar aquello que se presenta como cotidiano.

Las dinámicas y técnicas utilizadas para el relevamiento de la información son diversas. Por un lado, se realizaron instancias de *presentación* del PDI en diferentes localidades de la Provincia con el objetivo de socializar y hacer partícipe a la comunidad de esta iniciativa, sus fines y sentidos. Por otro, se diseñaron y emplearon cuestionarios en línea, y en las jornadas-talleres se desarrollaron actividades grupales con consignas específicas.

Las instancias de jornadas-taller se realizaron en distintas ciudades de la provincia y convocaron a actores internos y externos a la Universidad. En ellas se intentó indagar y reflexionar sobre qué Universidad se proyecta a futuro. A partir de los aportes colectivos, se problematizaron las dinámicas de la UADER, sus propósitos, sus problemáticas, su misión y su identidad.

El carácter participativo del Plan de Desarrollo Institucional y la elaboración de diagnósticos en distintos puntos de la provincia, es un rasgo devenido a partir del reconocimiento de las especificidades de los contextos, incorporándose como insumos al momento de planificar el futuro de la Universidad.