



## **Resolución de Consejo Superior**

**RCS - 25 / 2024 - UGR**

**Aprueba Plan de Desarrollo Institucional UGR 2024-2030**

Expte. N° 810/2024 UGR.-

**VISTO:** el Estatuto Académico de la Universidad del Gran Rosario y el Expte. N° 810/2024 iniciado por la Secretaría de Evaluación y Desarrollo en fecha 7 de junio de 2024 y elevado por el Rector su carácter de Consejero para el tratamiento ante el Consejo Superior;

### **CONSIDERANDO:**

Que la Universidad del Gran Rosario (UGR) es una institución educativa con perfil interdisciplinario y transdisciplinario dedicada a la producción de conocimiento en todos los niveles y a la formación de ciudadanos y profesionales en diversos campos disciplinares;

Que forma parte de la historia de la UGR la promoción de la cultura de la evaluación de la calidad y de la planificación universitaria, entendiéndose que las mismas constituyen valiosas herramientas para una gestión institucional orientada hacia la mejora continua en el desarrollo de las funciones de la Universidad;

Que, en relación con lo expuesto, el “Plan de Desarrollo Institucional UGR 2024-2030” se presenta para como una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas de la institución universitaria;



## **Resolución de Consejo Superior**

Que, en tal sentido, la iniciativa expone los valores, la misión y visión de la UGR y traza los lineamientos estratégicos a través de los cuales se pretende el fortalecimiento y consolidación de los logros alcanzados al presente;

Que, además, la iniciativa responde a la construcción de la Universidad del futuro, entendiendo por tal una institución centrada en la personas, con capacidad para asumir los desafíos sociales y de contribuir al desarrollo de Argentina y de los países de la región latinoamericana;

Que el Plan de Desarrollo Institucional UGR 2024-2030 es fruto del trabajo plural y participativo de la Comunidad UGR;

Que la Secretaría de Evaluación y Desarrollo en conjunto con la Vicerrectoría participaron activamente del proceso de hechura del documento propuesto y han realizado las revisiones correspondientes;

Que el Consejo Superior se reunió en sesión para tratar la propuesta;

Las atribuciones que le son propias;

### **EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD DEL GRAN ROSARIO RESUELVE:**

ARTÍCULO 1º: Aprobar el Plan de Desarrollo Institucional UGR 2024-2030, cuyas características obran en el Anexo Único que forma parte integrante de la presente Resolución.



**Universidad  
del Gran Rosario**

*Año del Plan de Desarrollo Institucional 2024-  
2030*

## **Resolución de Consejo Superior**



Rosario,  
18/06/2024

ARTÍCULO 2º: Regístrese, comuníquese, publíquese y archívese.

RESOLUCIÓN C.S. N° 25/2024 UGR



**Universidad  
del Gran Rosario**

2024 - AÑO DEL PLAN DE DESARROLLO  
INSTITUCIONAL 2024-2030

---

# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL UGR 2024 - 2030

# ÍNDICE

---

<b>Presentación</b> .....	<b>3</b>
Introducción .....	4
Estructura del documento .....	5
Fases del proyecto .....	6
Tendencias de la ES en el Siglo XXI .....	7
La UGR en contexto .....	11
Misión y valores fundamentales de la UGR .....	12
<b>Fase diagnóstica</b> .....	<b>22</b>
Análisis FODA .....	23
<b>Fase analítica retrospectiva</b> .....	<b>28</b>
Período 2018 - 2023 .....	28
<b>Fase analítica propositiva</b> .....	<b>42</b>
Declaración de la Visión .....	42
<b>Fase de planificación</b> .....	<b>43</b>
<b>EJE ESTRATÉGICO 1: Centralidad en el Estudiante</b> .....	<b>43</b>
Potencial Estudiante .....	47
Estudiante ingresante .....	52
Estudiante en curso .....	55
Estudiante egresado .....	59
Graduado UGR .....	61
<b>EJE ESTRATÉGICO 2: Gestión Institucional</b> .....	<b>66</b>
Financiamiento y Sustentabilidad .....	68
Transformación digital y organizacional .....	77
<b>EJE ESTRATÉGICO 3: Desarrollo Institucional</b> .....	<b>81</b>
Gestión Académica .....	82
Infraestructura edilicia y tecnológica .....	96
Fortalecimiento y Expansión territorial .....	99
La UGR como agente de desarrollo local y global .....	100
Localizaciones territoriales en Argentina .....	106
Delegación UGR Ecuador .....	108

<b>EJE ESTRATÉGICO 4: Compromiso con los ODS 2030</b> .....	109
Compromiso con los ODS desde nuestros inicios y con nuestras acciones.....	110
La UGR y el cuidado de la Casa Común .....	111
<b>EJE ESTRATÉGICO 5: Evaluación y Calidad Institucional</b> .....	114
Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad: SIAC UGR.....	115
Instancias internas de evaluación de la calidad institucional .....	116
El comienzo: Plan de seguimiento y monitoreo del PDI .....	118
Los estándares de calidad de la UGR.....	120
Componentes clave del SIAC UGR .....	121
<b>Fases de ejecución, evaluación y monitoreo</b> .....	132

# PDI UGR 2024-2030

## Presentación

---

La Educación Superior (ES) se encuentra en un momento de profunda transformación, y las universidades comprometidas con la excelencia académica no pueden ignorar este cambio. La revolución tecnológica sin precedentes, las nuevas demandas del mercado laboral del siglo XXI y la creciente interconexión global nos exigen estar a la altura de las circunstancias. Para ello, es fundamental contar con un plan estratégico que responda a las necesidades del entorno y garantice una formación de calidad, una preparación adecuada de los estudiantes para su futuro profesional y una contribución significativa a la sociedad. Un plan estratégico que marque el rumbo de la universidad en los próximos años, permitiendo alinear decisiones y esfuerzos hacia objetivos claros.

El documento presentado sienta las bases para la elaboración de este plan estratégico. Es un primer paso que establece los supuestos que servirán de marco de referencia para el trabajo colaborativo que conducirá a la elaboración de un plan acorde con nuestra misión, valores, metas y principios fundamentales.

En este sentido, estas bases también son una invitación a la comunidad universitaria a contribuir activamente en la concreción del plan, ya que las experiencias compartidas y el trabajo mancomunado son, el ingrediente principal de un plan desafiante y motivador, que nos guiará en los próximos años hacia la concreción de nuestros objetivos y a mantenernos fortalecidos para afrontar con éxito los desafíos del futuro.

*El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la **Universidad del Gran Rosario** (UGR) para el período 2024-2030 se erige como una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas de nuestra institución. Este plan nos brinda la capacidad de planificar el futuro de manera flexible y adaptable a los cambios del entorno, con el objetivo primordial de optimizar el servicio educativo que ofrecemos, redundando en un beneficio directo para los estudiantes y, por consiguiente, para la sociedad en su conjunto.*

*El nuevo PDI se centra en acompañar el crecimiento de una universidad más compleja y comprometida con su entorno. Para ello, define lineamientos estratégicos que buscan fortalecer todos los procesos internos, posicionando al estudiante como eje central de toda su gestión.*

*La UGR ha logrado avances significativos en los últimos años, gracias al fortalecimiento de sus procesos y a su compromiso con la calidad. Este nuevo plan permitirá consolidar estos logros y construir la universidad del futuro: una institución que asume los desafíos sociales, contribuye al desarrollo de nuestro país y los países de la región latinoamericana.*

El PDI de la UGR 2024 -2030, se presenta como un facilitador para la toma de decisiones y guiará nuestro desarrollo y el accionar de la universidad de acuerdo a las necesidades de los estudiantes del nuevo siglo y contemplando un contexto que se manifiesta en permanente cambio y un sinnúmero de emergentes.

La flexibilidad es una característica que aspiramos a conservar para el desarrollo de este plan, ya que refleja de esta manera la capacidad de adaptarnos y potenciar nuestra contribución institucional a escenarios tan variables.

## Introducción

---

Las Instituciones de Educación Superior (IES) se encuentran en un momento de redefiniciones y cambios de paradigmas, principalmente debido a los diferentes escenarios presentados por cambios socioeconómicos y tecnológicos. La autonomía universitaria nos permite definir el futuro de nuestra institución, pero con una capacidad limitada de decisión por el contexto en el que nos insertamos y la función social que cumplimos.

La UGR reconoce la importancia de dos aspectos fundamentales: Por un lado, la planificación estratégica, que utiliza como herramienta para la toma de decisiones; y por otro lado, la rendición de cuentas hacia el interior de su estructura organizacional y hacia el exterior, para con los organismos de coordinación gubernamental y la sociedad a la que debe responder con acciones y dar respuestas. Con esta perspectiva, se busca establecer las bases para la elaboración de un nuevo plan estratégico institucional que abarca el período 2024-2030.

Para elaborar este plan, contamos con principios rectores sólidos, que sirven de base para los objetivos que definen las distintas líneas de acción contenidas en los ejes estratégicos. Son los valores fundamentales enunciados en nuestro Estatuto Académico, a los que diferentes actores institucionales le dieron, en este plan de desarrollo, nuevos significados, relativos y en concordancia con los escenarios emergentes presentados en el ámbito de la ES en los últimos años.

La planificación estratégica es fundamental en un mundo globalizado con recursos limitados y criterios de transformación social y eficiencia. Un plan estratégico nos permite identificar riesgos y tomar decisiones informadas, trazando una trayectoria para la universidad y unificando esfuerzos entre todos los miembros de su comunidad.

El PDI no dicta el día a día de la universidad, ni define los detalles de la gestión, sino que marca un camino que mantiene a la institución hacia un rumbo definido y lo dota de herramientas para cumplir con sus objetivos.

El plan es un proyecto institucional y una brújula que guía la gestión de cada actor en su área de incumbencia profesional. Contiene 5 ejes estratégicos, y en cada uno de ellos, objetivos y líneas de acción de las que devendrán las gestiones específicas planificadas a corto, mediano y largo plazo.

Consideramos el corto plazo al período 2024 – 2025, al mediano plazo al período 2026 – 2027 - 2028 y al largo plazo al período 2029 – 2030. Esto nos permitirá registrar y sistematizar las acciones y actividades, asignar recursos y disponer de un cronograma de ejecución y evaluación que nos conduzcan a alcanzar los objetivos propuestas en cada eje estratégico planteado.

*De esta manera, al establecer un marco claro y definido, este PDI permitirá a la próxima gestión de gobierno, tomar decisiones estratégicas alineadas con la visión y misión de la institución, asegurando así un crecimiento sostenible y un impacto positivo en la comunidad académica y la sociedad en general.*

## Estructura del documento

---

### 1. Tendencias de la ES en el Siglo XXI

Analizamos las tendencias globales en el ámbito de la ES para comprender el rol de la universidad en una sociedad del conocimiento globalizada y fuertemente atravesada por las tecnologías de la comunicación y la información.

### 2. Misión y valores fundamentales de la UGR

Retomamos de nuestro Estatuto Académico la misión de la UGR expresada en sus fines y propósitos constitutivos y los redefinimos como los principios rectores, valores fundamentales que guían nuestro PDI para la definición de políticas e iniciativas.

### 3. La UGR hoy

A través de un diagnóstico institucional en donde participaron diferentes actores de la comunidad universitaria, arribamos a un diagnóstico situacional que revela el punto de partida para el desarrollo de este nuevo plan estratégico, que nos guiará a la universidad que queremos ser en los próximos seis años.

### 4. Visión del PDI

La visión del PDI le da orientación, dirección y propósito de largo plazo a nuestra institución. Define lo que aspiramos para el futuro y guía el camino para el logro de los objetivos institucionales planteados. Se constituye en una declaración motivadora y ambiciosa, que promueve el compromiso de toda la comunidad UGR para la consecución de metas comunes, alinear nuestros recursos y esfuerzos y permitir priorizar acciones e iniciativas para maximizar el impacto en el logro de alcanzarla. Nuestra visión es sólida y flexible, lo que permitirá adaptarnos a los cambios necesarios que demanda la gestión organizativa, impulsados por las tendencias educativas, los avances tecnológicos y nuestro contexto.

### 5. Ejes Estratégicos

Son el marco que nos permitieron plasmar los retos y decisiones claves a analizar durante la elaboración de este plan estratégico y las líneas de acción articuladas entre ellos. Son las áreas prioritarias de acción identificadas para guiar y orientar el proceso de mejora y desarrollo institucional.

Los ejes estratégicos representan los aspectos fundamentales que la UGR debe abordar para alcanzar los objetivos y metas establecidas en este nuevo PDI. Los mismos, fueron el resultado de la conjunción entre la misión, los valores fundamentales y la visión esbozada, luego de un profundo análisis de los desafíos y oportunidades identificadas en la fase diagnóstica.

Cada eje estratégico contiene objetivos estratégicos, y a su vez, cada uno de ellos, contiene líneas de acción estratégicas que detallan la ejecución del plan.

Cada línea de acción, cuenta con los respectivos indicadores para su monitoreo, reuniendo de esta manera las propuestas de trabajo definidas por la UGR, que serán desarrolladas en las áreas y estructuras correspondientes.

## Fases del proyecto

---

### Fase diagnóstica

Realizamos un análisis exhaustivo de la situación actual de la UGR, incluyendo su misión, valores y principios rectores estatutarios. Nos autoevaluamos y fuimos capaces de reconocer nuestras fortalezas y debilidades, como así también las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno actual y futuro.

### Fase analítica retrospectiva

Realizamos un recorrido por los acontecimientos más significativos de la trayectoria de la universidad, desde su creación en el 2018 hasta la actualidad.

### Fase analítica propositiva

Nos proyectamos a futuro a través de la declaración de una visión que nos guíe, definimos los ejes estratégicos y establecimos objetivos considerados relevantes, claros, medibles y alcanzables en el plazo que determina el PDI: 2024 – 2030.

### Fase de planificación

Diseñamos las estrategias que permitirán el logro de los objetivos establecidos en las fases de diagnóstico y análisis, decidimos los ejes estratégicos, y elaboramos un plan de acción detallado que da cuenta de las actividades, los responsables, los recursos necesarios, y los cronogramas de ejecución y monitoreo. En este momento, previo a la fase de ejecución, describimos los procesos de gestión de cada actividad programada considerando las relaciones intrainstitucionales para su concreción. En esta fase, además, realizamos una aproximación de los recursos necesarios para la implementación del PDI.

### Fase ejecución, evaluación y monitoreo

Comenzarán a desarrollarse las acciones planificadas; al mismo tiempo, con el plan de monitoreo previsto, se evaluará la necesidad de ajustes para la implementación del mismo. La ejecución de las líneas de acción estratégicas será llevada adelante por los Espacios, las Áreas y Secretarías y el trabajo en red propiciado entre ellos. Este PDI prevé, una evaluación continua que comienza en la fase de ejecución a través de los indicadores seleccionados, y una evaluación a largo plazo, que garantice la sostenibilidad de las acciones implementadas. La evaluación final del PDI está prevista realizarse en el último período, coincidiendo con la fase diagnóstica inicial del PDI 2030 -2036.

# Tendencias de la ES en el Siglo XXI

## Contexto global

---

La ES se encuentra en un proceso de transformación sin precedentes, impulsado por la digitalización y las nuevas tecnologías. La pandemia de COVID-19 ha acelerado este cambio, promoviendo el auge de la educación mediada por las tecnologías y las carreras en línea, creando nuevas y diferentes expectativas en los estudiantes, como así también nuevas lógicas y dinámicas universitarias.

La expansión de la educación a distancia, atraviesa los límites del acceso al conocimiento impuesto por la presencialidad en las aulas y las cercanías geográficas. La virtualidad democratiza, y la universidad como institución educativa capitalizó los sucesos que la pandemia impuso, definiendo y poniendo en marcha nuevas estrategias de acceso a la ES, a través de una incremental oferta académica de programas en línea.

En este nuevo entorno, las universidades se adaptan y comprenden nuevos escenarios atravesados fuertemente por la era digital, lo que implica un sinnúmero de desafíos en pos de aumentar las competencias en el uso de las tecnologías a los diferentes actores universitarios, como así también, la necesidad de nuevas inversiones en plataformas, modificaciones curriculares, la capacitación de sus docentes y una inminente necesidad de cambio y adaptación de las culturas institucionales de presencialidad plena.

El panorama de la Educación Superior (ES) está experimentando un cambio significativo, marcado por un creciente énfasis en la empleabilidad de sus egresados. En este contexto, las instituciones educativas se encuentran ante la necesidad de adaptarse a las demandas del mercado laboral, poniendo en primer plano la formación continua, el desarrollo tecnológico y la vinculación social con empresas y diferentes organizaciones.

Este enfoque renovado, impulsa la creación de nuevas carreras y la mejora de los planes de estudio existentes, asegurando que los estudiantes adquieran las habilidades y competencias requeridas por el mundo del trabajo actual. De esta manera, las universidades se convierten en agentes clave para el desarrollo profesional de sus estudiantes, preparándolos para enfrentar los retos y desafíos del mundo laboral contemporáneo.

Los programas de vinculación tecnológica se consolidan y acrecientan, las empresas financian y patrocinan investigaciones y las IES encuentran, de esta forma, fuentes alternativas de financiamiento a actividades que requieren elevados presupuestos.

La calidad educativa es lo que prima como lema universal, y las estructuras organizativas tienden a ser más ágiles, dinámicas y organizadas en sistemas de gestión basados en procesos. Las universidades toman del ámbito empresarial cada vez más herramientas adaptables para una gestión universitaria de calidad.

La internacionalización, es otra meta fundamental de todos los sistemas de ES alrededor del mundo. Las estrategias de internacionalización en una universidad, le permiten competir en un mundo cada vez más globalizado. La inclusión y el uso de tecnologías nos acerca nuevas formas de movilidad estudiantil y docente, como así también, nuevas modalidades de intercambio de conocimiento y aprendizaje internacional colaborativo.

Diferentes organismos internacionales promueven políticas y normativas para la ES en el mundo, tal es el caso de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización de Estados Americanos (OEA), la Unión Europea (UE) por nombrar algunos organismos referentes internacionales y regionales, que marcan los lineamientos que promueven nuevas políticas educativas en los Estados Nacionales, especialmente útiles para los países en desarrollo.

Las tendencias comunes en políticas educativas, hacen cada vez más énfasis en la calidad y la rendición de cuentas, en la responsabilidad de la autonomía, en comunicar y dar a conocer su impacto en la sociedad, en la internacionalización y la digitalización como estrategias de uso indiscutibles para permitir la democratización en el acceso, y la preparación de los estudiantes para un mundo globalizado.

Se pone de manifiesto, además, la necesidad de adoptar nuevos paradigmas educativos que pongan su énfasis en las habilidades para el siglo XXI, el desarrollo de destrezas y capacidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la adopción de competencias profesionales; facultades consideradas esenciales para preparar a los estudiantes para el mercado laboral.

La gobernanza universitaria requiere de un liderazgo que promueva la transformación y el cambio en un contexto caracterizado por variaciones económicas, tecnológicas y culturales, con perfiles que integren una visión estratégica en consonancia con las tendencias globales y las necesidades del entorno regional y local; un liderazgo transformacional que inspire, motive y empodere a la comunidad universitaria en el trabajo conjunto hacia el logro de una visión estratégica y compartida; con habilidades de gestión que le permitan conducir eficazmente los recursos humanos y materiales de la universidad; con pensamiento estratégico, para ser capaz de analizar el entorno e identificar oportunidades y amenazas; de comunicarse con fluidez con cada actor que forma parte de la institución que lidera; de adaptarse a los cambios y conducir la universidad en entornos cada vez más complejos, cambiantes e inciertos; con compromiso en cada acción, que redunde en un beneficio a los estudiantes como así también en la supervivencia y sostenibilidad institucional; y fundamentalmente que mantenga un espíritu asociativo y humano que le confiera la capacidad de impulsar redes y nuevos proyectos, como así también, comprender y gestionar las emociones y los conflictos, con el entendimiento de que los cambios institucionales ya sea internos como externos, brindan oportunidades de mejora y crecimiento.

## Contexto nacional

---

El sistema universitario argentino, al igual que en el resto de Latinoamérica, atraviesa un dinámico proceso de transformación y enfrenta importantes desafíos. Las universidades argentinas deben imperiosamente adaptarse a las nuevas tendencias y responder a las exigencias del siglo XXI para mantener su relevancia y calidad, características que las distinguen del panorama regional.

Marcado por un notable incremento de la matrícula en las últimas décadas, este contexto exige a las universidades argentinas, dar respuestas contundentes a los retos que plantean las competencias del siglo XXI y la revolución tecnológica. Un mercado laboral en constante evolución demanda cada vez más graduados con habilidades transversales, lo que impulsa la necesidad de adaptar los currículos, mejorar los modelos pedagógicos e incorporar nuevas modalidades de aprendizaje.

La globalización, a la que la ES no es ajena, impone a las universidades argentinas la necesidad de competir con instituciones de todo el mundo para captar estudiantes, docentes e investigadores, y en un contexto socio económico cambiante e inestable, las ubica en un escenario incierto y con importantes dificultades para seguir posicionándose con la reputación que caracteriza al sistema universitario argentino en el mundo.

Sin embargo, el reconocimiento internacional que se adjudica a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, (CONEAU) es una ventaja competitiva para las universidades argentinas. La CONEAU se posiciona como referente en el ámbito de la evaluación y la acreditación de la ES a nivel internacional por su independencia y autonomía, su experiencia y trayectoria, por funcionar en un marco conceptual sólido en la definición de criterios y estándares de calidad, por el empleo de una rigurosa y transparente metodología de trabajo y por la posibilidad de participación activa que le confiere en sus procesos, a las instituciones universitarias.

El mismo impacto que genera en el sistema universitario argentino por su contribución a mejorar la calidad de la ES y promover la cultura de la autoevaluación y mejora continua de las universidades, lo tiene en el resto del mundo, donde se constituye como un organismo de referencia en el ámbito de la evaluación y acreditación de la ES a nivel mundial.

El suceso pandémico fue un acontecimiento que aceleró la incorporación de tecnologías en la ES, y para muchas instituciones significó una oportunidad de expandir su oferta académica fuera de los límites de su influencia territorial, lo que trajo aparejado fuertes cambios relacionados con nuevas maneras de enseñar y aprender y la necesidad de adaptarse a una modalidad poco explorada en la práctica en el sistema: la educación a distancia.

A pesar de las profundas transformaciones, las incertidumbres del contexto y la necesidad de adoptar nuevos paradigmas, las tendencias en nuestro país continúan siendo el aumento de

la matrícula y la diversificación de la oferta educativa. Continúan los esfuerzos en concretar actividades de intercambio y colaboración internacional, y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación se incorporan progresivamente en los procesos de enseñanza, de aprendizaje, y en la gestión administrativo – académica de las instituciones.

El énfasis en la calidad es un objetivo común que aúnan todas las universidades argentinas, que asumen permanentemente los desafíos de un entorno globalizado, competitivo y en constante transformación y cambio. Comparten también, las incertidumbres de otros países de la región sobre su futuro, en sus intentos por ser más diversas, más flexibles, más tecnológicas, más globalizadas y más comprometidas con el medio ambiente, el desarrollo social y económico de su entorno.

La necesidad de reforma de la Ley de Educación Superior se encuentra en la agenda pública, sin embargo, no se conocen avances significativos al respecto, en la agenda política. De todas formas, los organismos de coordinación que representan las universidades argentinas dan lugar a discusiones centradas en avanzar hacia un esquema con foco en los resultados de la enseñanza, y hacia un sistema de acreditación que reconozca y que fomente la importancia del saber aplicado y de la articulación entre la educación, la producción de conocimiento y la transferencia con el medio social y productivo. La ES en nuestro país, fue por mucho tiempo atemporal por las dificultades en su relación con los diferentes actores sociales.

Otras discusiones giran en torno a la modificación de los planes de estudio, ya sea por su duración, como por sus características de rigidez, consideradas una de las causas que promueven la deserción estudiantil y las bajas tasas de graduación.

Pertenecer a un sistema globalizado implica considerar la concreción de acciones que no excluyan nuestras universidades por la falta de flexibilidad, integración de trayectorias y rigidez de sus planes de estudio.

A finales del año 2023, el Ministerio de Educación de la República Argentina, publicó una serie de resoluciones en consonancia con las necesidades imperantes en el sistema. Se crea el Sistema Argentino de Créditos Académicos Universitarios<sup>1</sup> (SACAU) el cual fija al Crédito de Referencia del estudiante (CRE) como el valor organizador del diseño y rediseño de los planes de estudio; el Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)<sup>2</sup> que convoca a las universidades a tener su propio sistema de gestión de la calidad, siendo responsables de promover y fortalecer la cultura de la evaluación, administrar y desarrollar estrategias, instrumentos y procesos de evaluación institucional tanto en su oferta académica, como en sus equipos de gestión; además de promover planes de mejora acordes a las evaluaciones realizadas y en el marco del respectivo plan de desarrollo institucional.

---

<sup>1</sup> Resolución M.E 2598/2023

<sup>2</sup> Resolución M.E 2597/2023

Se establece, por otra parte, una nueva normativa que regula la educación a distancia<sup>3</sup>, en consonancia con la necesidad de revisar los criterios establecidos en la normativa vigente, a fin de contemplar los nuevos escenarios y desarrollos pedagógicos y tecnológicos que se generaron en el Sistema Universitario Argentino desde la pandemia y el periodo post pandémico. En la misma línea, se modifica, además, la normativa vigente que establece la acreditación de estándares de carreras de posgrado, introduciendo algunas actualizaciones referidas a nuevas concepciones para la modalidad a distancia<sup>4</sup>.

## La UGR en contexto

---

Nuestra universidad es el fruto de un proyecto educativo sólido que cuenta con más de 20 años de experiencia en gestión y desarrollo académico. Un proyecto que nació de un acuerdo de cooperación académica entre la Fundación del Gran Rosario y la Universidad Nacional de San Martín. En el año 2006 se constituye en Instituto Universitario y, 12 años más tarde, obtiene el status de Universidad. El período comprendido entre el año 2018 y la actualidad, estuvo fuertemente marcado por un crecimiento exponencial de su oferta académica, caracterizada por una impronta de diversificación disciplinar, su Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) validado, una expansión territorial que trasciende los límites geográficos y las fronteras, y el inicio de transformación de universidad unimodal a bimodal. El cambio de estatus fue, sin duda, el hito que permitió que el proyecto educativo pudiera poner de manifiesto todo su potencial.

*De esta manera, la Universidad del Gran Rosario inaugura un nuevo estatuto, un nuevo edificio, nuevos ejes de desarrollo institucional que contienen nuevas unidades académicas, nuevas disciplinas, nuevas carreras, nueva modalidad pedagógico – didáctica, nuevos docentes, nuevos estudiantes, nueva estructura organizacional, nueva normativa, nuevos desafíos y retos.*

El período comprendido entre el 2018 y el 2022 es considerado como un momento de adecuación y transición, atravesado fuertemente por una crisis de crecimiento institucional y el suceso pandémico, constituyéndose en un escenario de aprendizaje permanente para todos los actores institucionales.

Finalizado el período post pandémico, la UGR se encuentra con la necesidad de plantearse nuevas metas y desafíos, de analizar los acontecimientos y sucesos del periodo considerado “transicional”, autoevaluar la gestión y arribar a un diagnóstico institucional.

Impulsado conjuntamente por la Fundación del Gran Rosario y rectoría, y, teniendo en cuenta los resultados del PDI IUGR, y la última evaluación externa por parte de la CONEAU con sus

---

<sup>3</sup> Resolución M.E 2599/2023

<sup>4</sup> Resolución M.E 2600/2023

recomendaciones; la comunidad UGR a mediados del período 2023, hace una pausa reflexiva y se pregunta: *¿qué universidad queremos ser? ¿hacia dónde vamos?, y la decisión fue comenzar a trabajar mancomunadamente en el primer proyecto de desarrollo institucional (PDI) con status de Universidad.*

El contexto político, social y económico en el que nos encontramos, es el de la llegada de un nuevo gobierno en un escenario de crisis económica y social. Se esperan un sinnúmero de medidas para contrarrestar los efectos de la alta inflación, la pérdida de poder adquisitivo, el déficit fiscal, el endeudamiento externo y la falta de divisas. Situación y circunstancia que afectará a la ES en nuestro país, independientemente del tipo de gestión a la que pertenezcan las universidades.

El sistema universitario argentino se encuentra en un momento de incertidumbre ante los posibles escenarios que el nuevo contexto político, social y económico presenta y los impactos que pueda generar. De todas maneras, la UGR decide proyectarse a futuro sobre los fuertes cimientos que la sustentan y la calidad humana de los recursos que forman parte de su comunidad.

El futuro de la UGR posiblemente se encuentre marcado por un sistema de ES desregulado y altamente competitivo a nivel global. Es un compromiso de nuestra universidad, estar a la altura de esas circunstancias a través de la concreción de las líneas de acción estratégicas contenidas en este nuevo PDI.

## Misión y valores fundamentales de la UGR

---

Retomamos de nuestro Estatuto Académico la misión de la UGR expresada en sus fines y propósitos constitutivos, y los redefinimos como los valores fundamentales que guían la definición a las políticas e iniciativas elaboradas en el PDI.

### Misión

---

Claramente definida en dicho documento, la UGR declara su **misión** cuando expresa, que es una institución educativa con perfil interdisciplinario y transdisciplinario dedicada a la producción de conocimiento en todos los niveles y a la formación de ciudadanos y profesionales en diversos campos disciplinares.

Siendo *sus fines*, formar ciudadanos y profesionales socialmente comprometidos, desarrollar actividades de docencia, investigación, extensión y gestión, profundizar el vínculo entre las demandas sociales y la producción científica, propiciar el desarrollo de la cultura inclusiva y promover políticas de internacionalización; y sus principios, la excelencia académica, el compromiso social, la inclusión, la equidad, la libertad de cátedra, el espíritu emprendedor, la cultura asociativa, la autonomía universitaria, el espíritu crítico y la ética profesional.

## Redefinición de los fines y principios de la UGR en el contexto actual

En un contexto de profundas transformaciones, la UGR resignifica sus fines y propósitos como los principios rectores que serán la base para la elaboración de políticas y la toma de decisiones. Son los principios constitutivos institucionales, anclados en las actividades diarias de la universidad, y que servirán como guía que determine las pautas de un compromiso real y tangible de toda la comunidad UGR. La redefinición de estos conceptos clave permitirá, que nuestra universidad continúe siendo una institución relevante y comprometida con el desarrollo social y de los seres humanos que la conforman.

Los denominamos **valores fundamentales** y son la base para la elaboración del PDI UGR 2024 – 2030. Los mismos destacan el rol de nuestra universidad como institución dinámica y adaptable al contexto, y en armonía con las necesidades emergentes de sus estudiantes, la sociedad y el mercado del trabajo.

*Es nuestro compromiso trascender las propias barreras, adoptar nuevos paradigmas y forjar una identidad institucional fuerte, resiliente y acorde con los desafíos del siglo XXI; en el marco de su compromiso histórico con la excelencia académica y la responsabilidad social; en nuevos contextos que ameritan nuevas definiciones que abonen a la formación integral de ciudadanos y profesionales; y que involucran la importancia de la producción de conocimiento para el desarrollo social y económico.*

*Una institución que se posicione frente al rol de la investigación científica y tecnológica como motor del progreso; que asuma una posición de vanguardia en las formas de vinculación con la sociedad y los sectores productivos; que proponga mecanismos de gestión eficientes, dinámicos y fortalecidos; y que continúe afianzando su compromiso con la inclusión, la discapacidad, la equidad y la ética profesional, como parte de su cultura y permeando todas las actividades institucionales.*

*Los valores fundamentales de la UGR son sus principios rectores, los que guían su misión, visión y objetivos.*

## Valores fundamentales de la UGR

### La persona en el centro de la actividad universitaria

---

La UGR en el marco de su compromiso con la excelencia académica y la responsabilidad social, posiciona a las personas en el centro de su actividad universitaria. Las personas son el principal activo de la institución, y la UGR estará centrada en aportarles el máximo valor posible tanto para su desarrollo profesional como personal. Ubicar a la persona en el centro de su gestión implica reconocer el valor individual de cada miembro de la comunidad UGR y crear las condiciones necesarias para que todos puedan desarrollarse tanto profesional como personalmente.

## El Estudiante

- **En el centro del aprendizaje:** Como protagonista del proceso de aprendizaje, donde la UGR le brinda las condiciones necesarias para que pueda desarrollar todo su potencial; lo que incluye ofrecerle una formación integral que trascienda los conocimientos técnicos, profesionales y especializados; promoviendo en ellos el pensamiento crítico, la creatividad, la capacidad de resolución de problemas y la responsabilidad con la sociedad y su entorno. Un enfoque centrado en el aprendizaje debe dar cuenta de que cada actividad académica se diseña y planifica con el objetivo de potenciar el aprendizaje experiencial y contextualizado para un desarrollo integral de los estudiantes. Reconocemos las diferencias individuales, investigamos los diferentes perfiles de nuestro estudiantado para permitirnos adoptar los enfoques pedagógicos y metodologías de aprendizaje que mejor se adapten a su estilo, intereses y habilidades. Entendemos fundamental una evaluación continua de los planes de estudio, para identificar tempranamente oportunidades de mejora y garantizar la calidad y la pertinencia de la experiencia educativa.
- **En el centro de la gestión administrativo - académica:** Lo que implica un compromiso institucional que asegura que todas las decisiones, políticas y acciones se orientan hacia mejorar su experiencia universitaria. La UGR aúna sus esfuerzos por comprender y satisfacer las necesidades de los estudiantes, poniendo en marcha estrategias y disponiendo de los recursos necesarios para que lo promuevan. Nos proponemos lograr una vinculación temprana y fluida desde el comienzo de su vida universitaria y en todo su recorrido académico hasta su egreso.
- **Como agente activo de la comunidad UGR:** Promoviendo su participación institucional, en la organización de actividades extracurriculares y en la vida social universitaria; y manteniendo un contacto fluido con los graduados, interiorizándonos en sus experiencias y necesidades profesionales.
- **Como representante del futuro social:** Incluyendo en su formación, además de habilidades profesionales, los valores de la UGR que permiten posicionarlo como agente de cambio y transformación en el desarrollo social, económico y cultura del país, la región y el mundo, especialmente en lo relativo al compromiso con la inclusión, la sostenibilidad y el medio ambiente.

## El docente

- **Como motor del aprendizaje:** Considerado por la UGR como guía fundamental en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, inserto en una universidad que reconoce y valora su profesionalismo y le ofrece oportunidades de formación permanente, para que pueda enfrentar los desafíos que presentan los nuevos contextos educativos.

- **Como promotor de la construcción de conocimiento:** Siendo los actores claves en la búsqueda de los vacíos de conocimiento en las disciplinas que se desarrollan en la UGR y en los emergentes sociales, científicos y tecnológicos.
- **Como miembro activo de la comunidad UGR:** Integrado a la comunidad, promoviendo la colaboración interdisciplinaria, participando en la vida universitaria y comprometido con los valores fundamentales de la institución.

## Directivos, funcionarios y personal no docente

- **Motores que impulsan el desarrollo:** Como el corazón de la institución cuyo trabajo diario es fundamental para el funcionamiento de la universidad y el logro de sus objetivos. La UGR reconoce y le da valor a cada uno de ellos, en el área y funciones que se desempeñan, y les brindará las condiciones necesarias para que puedan cumplir con sus objetivos personales y los institucionalmente asignados.
- **Equipos comprometidos con la calidad:** La UGR fomenta la cultura del trabajo en equipo y en red, para que la universidad se constituya en un ámbito donde todos sus miembros se sientan comprometidos con la calidad del servicio educativo y la gestión institucional.
- **Ambiente de respeto y colaboración:** La UGR debe crear las condiciones necesarias para que el ambiente de trabajo sea colaborativo, los miembros de la comunidad se sientan respetados, valorados y escuchados. Lo que implica promover una comunicación fluida y abierta, y la importancia de la cohesión en el trabajo de los equipos.

## Calidad, excelencia académica y mejora continua

La calidad, la excelencia académica y la mejora continua están consustancialmente vinculadas en la UGR. La búsqueda de la calidad implica un compromiso con la excelencia académica, y ambas requieren un enfoque constante en la mejora continua de nuestros procesos y prácticas educativas. Estamos comprometidos en la búsqueda permanente de la más alta calidad de todos los procesos académicos, desde la docencia, la vinculación con la sociedad hasta la producción de conocimiento, resultando los pilares fundamentales de la institución. Esto significa fomentar la rigurosidad intelectual, la actualización permanente de los planes de estudio, la innovación en las metodologías de aprendizaje, el incentivo en el uso de tecnologías y la formación de profesionales altamente calificados y competitivos en el mercado laboral. Por otro lado, la UGR considera como parte constitutiva de la calidad universitaria un modelo de gestión basado en procesos que redunde en un beneficio directo para con el estudiantado.

## **Gestión basada en procesos**

La gestión basada en procesos, es una metodología de gestión que nos permite identificar, documentar, analizar, monitorear y optimizar los procesos que se llevan a cabo en la universidad, dando como resultado una mejor utilización de los recursos humanos y materiales y mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. El enfoque en procesos en la UGR, colabora en subsanar la duplicación de esfuerzos y acciones, como así también evita actividades redundantes o que no agregan valor, permitiendo una mayor disponibilidad de tiempo y recursos para actividades que sí ameritan relevancia. Para la UGR es una herramienta fundamental para mejorar la calidad de la educación y la gestión organizacional.

Por otra parte, ayuda a mejorar la productividad y el funcionamiento de las diferentes áreas, ya que garantiza que todos los procesos estén alineados con la misión, visión y objetivos institucionales. Un modelo de gestión basado en procesos, aumenta la calidad del servicio educativo y promueve la mejora continua. Permite identificar y superar dificultades que afectan la calidad educativa, como así también nos permite satisfacer de una forma sistemática y organizada las necesidades de los estudiantes y actuar de forma anticipada y proactiva.

En la misma línea, permite adaptarnos a los cambios del entorno de manera más rápida y efectiva, ya que implican un ciclo continuo de mejora, en el que los procesos se monitorean, evalúan y mejoran periódicamente, siendo un contexto que colabora a crear una cultura de mejora continua en la UGR, donde todos los miembros de la comunidad universitaria están comprometidos en la búsqueda de la excelencia.

Además, facilita la toma de decisiones proporcionando información de nuestro propio funcionamiento interno basado en el análisis de datos y, por otra parte, mejorando la transparencia y la rendición de cuentas.

Una gestión basada en procesos estimula la práctica de la matricialidad institucional, ya que implica la participación de todos los actores involucrados en cada proceso, fomentando la cultura del trabajo en equipo y optimizando la coordinación entre las diferentes áreas.

Entendemos que los beneficios potenciales de una gestión institucional basada en procesos son significativos y se convierten en una importante herramienta institucional para mejorar los estándares de calidad y competitividad, pero no podemos dejar de resaltar que no se constituye en una herramienta que contribuye a la calidad sin el compromiso real y manifiesto de todos los miembros de la UGR.

## **Innovación e interdisciplinariedad**

La UGR es que fomenta la creatividad y la innovación, donde se estimula a los integrantes de su comunidad educativa a la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas emergentes, y significa un constante apoyo a la producción y al desarrollo de diferentes áreas del

conocimiento, a través de la creación de espacios de colaboración interdisciplinaria que promueven el espíritu emprendedor de estudiantes y docentes.

La capacidad de innovar de la UGR está acompañada de la capacidad de adaptarse al contexto de un mundo en constante cambio, lo que implica la adopción temprana de nuevas tecnologías para mejorar continuamente sus procesos sustanciales, adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades y demandas del estudiantado y una predisposición innata a abrazar los cambios y a crecer en respuesta a nuevos desafíos y oportunidades. La UGR promueve la cultura de la innovación estimulando la creatividad, la experimentación y la búsqueda de nuevas soluciones.

## **Adaptación**

La UGR debe ser capaz de adaptarse a los cambios en su entorno interno y externo con rapidez y proactividad. Para ello, estamos atentos a las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas y ambientales de la coyuntura. Monitorear y analizar nuestro entorno nos permite identificar oportunidades y desafíos y la implementación temprana de estrategias. La flexibilidad es una característica ineludible de la capacidad de adaptación de la universidad, necesaria tanto para su estructura organizativa, como para sus procesos, lo que nos permite adaptarnos rápidamente a nuevas demandas y necesidades.

Una universidad que tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a su entorno, reconociendo y atendiendo los emergentes de su contexto tanto interno como externo, es una institución con mayores posibilidades de permanencia y competitividad; es una institución que innova, que genera nuevos conocimientos, que prepara a sus estudiantes para el futuro y para enfrentar los desafíos del mundo del trabajo; que incorpora y utiliza tecnologías, tanto para mejorar los procesos de aprendizaje como los de su propia gestión; que es flexible en su oferta académica y que es capaz de establecer nuevas alianzas estratégicas. La UGR debe estar dispuesta a considerar nuevas ideas y perspectivas, a cambiar comportamientos y estrategias cuando sea necesario, a aprender de los errores como oportunidades de crecimiento; a ser proactiva, anticipándose a los cambios y actuando con antelación para evitar impactos negativos; y a desarrollar habilidades interpersonales en sus equipos de trabajo para lograr una comunicación efectiva.

## **Transformación digital**

En un mundo cada vez más digitalizado, atravesado por las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en todos los ámbitos de la vida, la transformación digital se convierte en un valor fundamental para la UGR. Como institución universitaria, implica la necesidad de integración y la utilización de los avances tecnológicos en todos los quehaceres de la vida universitaria; desde la enseñanza y el aprendizaje, hasta la construcción de conocimiento, la gestión administrativo – académica y la interacción con la comunidad. Esto implica la digitalización de procesos, la implementación de metodologías de aprendizaje activo y experiencial, el fomento de la investigación colaborativa, la optimización del trabajo de los

equipos de gestión y el fortalecimiento del vínculo social a través del uso de herramientas digitales para interactuar con la comunidad.

La relevancia del compromiso de la UGR para con la transformación digital institucional, impacta directamente sobre la calidad educativa, la preparación de profesionales para el futuro, y el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

Este valor, estrechamente relacionado con la innovación, la capacidad de adaptación institucional y el trabajo interdisciplinario, necesita estar fuertemente acompañado por un cambio de cultura institucional en la UGR.

## **Internacionalización**

La UGR se desarrolla en un contexto internacional en Latinoamérica a través de la expansión de su oferta académica desde su Delegación en Quito, Ecuador. Además, participa en redes internacionales de ES, impulsa y lleva adelante programas de intercambio académico, movilidad estudiantil y docente, y fomenta convenios de cooperación con instituciones de todo el mundo. En un contexto actual altamente globalizado y cada vez más interconectado, la internacionalización, es un factor clave para el desarrollo de una universidad moderna, competitiva y comprometida con el desarrollo, a través de vinculaciones que trascienden las fronteras.

Las actividades y estrategias de internacionalización de la UGR se encontrarán alineadas al contexto y tendencias actuales de la ES, que se expresa en la creciente demanda de ES de calidad a nivel global, en la diversificación de los actores, las formas de colaboración, y en el impacto de las nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje y las actividades de investigación.

La gestión de actividades de internacionalización responderá, de esta forma, a las necesidades y desafíos del entorno como un propósito flexible, adaptable y en permanente alerta a las oportunidades de vinculación que se presenten. La UGR promueve políticas de internacionalización como estrategia fundamental para ampliar sus horizontes, fortalecer sus vínculos con la comunidad internacional y enriquecer la experiencia educativa de los estudiantes, docentes e investigadores.

## **Evaluación**

En la UGR consideramos a la evaluación no solamente como un mero proceso, sino como un valor fundamental que impregna a cada aspecto de nuestra vida académica y de gestión. La mejora continua y la búsqueda de la excelencia, sólo pueden alcanzarse a través de una evaluación sistemática y rigurosa de nuestro desempeño. La evaluación nos permite identificar nuestras fortalezas y debilidades para tomar decisiones estratégicas que optimicen nuestros procesos y recursos; nos impulsa a reflexionar sobre nuestras prácticas fomentando una cultura de aprendizaje continuo; monitorear el progreso de los proyectos y la evolución de nuestros estudiantes; y nos da la posibilidad de promover la transparencia y la rendición

de cuentas sobre nuestros logros y desafíos. Una universidad que se evalúa genera confianza en la sociedad y fortalece su compromiso con la excelencia a través de una cultura consolidada sobre las bases de la mejora continua.

## Compromiso social

---

La UGR entiende al compromiso social al asumir un rol activo en el desarrollo social y humano a través de la formación y las habilidades adquiridas por sus estudiantes. Consideramos que el compromiso social actual de las universidades para con el medio, es la calidad profesional y humana de sus graduados, verdaderos embajadores de los valores y competencias aprendidos en la UGR, que serán transferidos por ellos a la sociedad a la que le brindarán su servicio profesional. Esta concepción de compromiso social se traduce, también, en las formas de vinculación con los diferentes sectores del entorno a través de la participación activa en la resolución de problemáticas sociales. De esta manera, nuestra universidad garantiza su compromiso y vinculación con el contexto social en el que se encuentra.

## Diversidad e Inclusión

La UGR entiende a la inclusión desde una perspectiva de individualidad que caracteriza a todos los seres humanos. Reconocemos y respetamos las diferencias de origen social, económico, cultura, de género, religioso, de orientación sexual o cualquier otra condición personal que pueda ser percibida como una diferencia entre las personas. Nuestra forma de promover una cultura de respeto a la diversidad se sustenta en esa mirada y entendimiento.

## Espíritu crítico y emprendedor

La UGR tiene la responsabilidad de formar ciudadanos y profesionales capaces de enfrentar los desafíos del nuevo siglo. En este contexto, fomentar el espíritu emprendedor y crítico en nuestros estudiantes, se convierte en propósitos fundamentales para el cumplimiento de su misión. En esa línea, el objetivo de empoderar a los estudiantes para que se conviertan en agentes de cambio, implica brindarles las herramientas necesarias para que sus ideas se conviertan en proyectos sociales que contribuyan al desarrollo económico y social, generados por sus propios emprendimientos, capaces de generar nuevos empleos, impulsar la innovación y mejorar las economías regionales. La UGR debe garantizar a sus estudiantes el apoyo necesario para que sus proyectos tengan un impacto positivo en el entorno que se desarrollan profesionalmente.

Es por este motivo, que promovemos una cultura que habilita las situaciones necesarias para generar sentido de valor a la actividad profesional elegida, y motiva a nuestros estudiantes a emprender proyectos, tomar iniciativas y asumir riesgos.

En la misma línea, formar ciudadanos y profesionales reflexivos significa fomentar el espíritu crítico, por lo que la UGR se propone y desarrolla en sus estudiantes, la capacidad de analizar críticamente la información, cuestionar supuestos y formar sus propios criterios. La capacidad

analítica y reflexiva promueve el diálogo y construye sociedades más justas y comprometidas con los derechos humanos, individuales y el medio que lo rodea. El desarrollo de un espíritu crítico y emprendedor desde la universidad, prepara a los estudiantes para el mundo del trabajo, que lo enfrentará a nuevas situaciones y desafíos a las que debe estar preparado para resolver.

## Aprendizaje a lo largo de la vida

En un mundo en constante evolución, la UGR se enfrenta al desafío de adaptarse a las nuevas necesidades y demandas sociales. El aprendizaje para toda la vida se erige como un valor fundamental para nuestra universidad, e implica formar parte y adherirnos al cambio de paradigma en la forma que las universidades conciben tradicionalmente su rol y su relación con los estudiantes.

Significa dar el salto de una visión conservadora de la educación como proceso lineal y finito, a una perspectiva que reconoce la necesidad de un aprendizaje continuo a lo largo de la vida, transformando nuestra universidad en una comunidad de aprendizaje que valora el saber continuo y la actualización permanente del conocimiento. Para la UGR significa poner énfasis en la formación de estudiantes autónomos, enfocándonos en desarrollar en ellos las habilidades y actitudes necesarias para alcanzarlo; ofertar programas educativos flexibles y adaptables a las diferentes necesidades e intereses de los estudiantes, incluyendo programas de formación continua; y aprovechando los beneficios de la educación mediada por las tecnologías. Para lograrlo, la UGR debe promover la cultura institucional que valore el aprendizaje continuo y que promueva el desarrollo de una actitud positiva hacia la actualización constante del conocimiento, transformado en nuevas e innovadoras ofertas académicas, no solamente para sus estudiantes y graduados, sino también ofreciendo oportunidades de aprendizaje para toda la vida a cualquier persona que sienta la motivación de obtener nuevos conocimientos, independientemente de la edad, el lugar donde habite o su contexto.

## Sostenibilidad

Enfrentamos desafíos ambientales, sociales y económicos cada vez más acuciantes. Asumir la sostenibilidad como un valor fundamental en la UGR, se convierte en una oportunidad para consolidarnos como agentes de cambio y cumplir un rol protagónico en la promoción del desarrollo sostenible en concordancia con los ODS 2030. De esta manera, garantizamos una vez más, el compromiso social y la vinculación con el entorno de nuestra comunidad UGR, contribuyendo a la construcción de un futuro más justo, equitativo y viable para las generaciones venideras.

Las implicancias de este compromiso deben traducirse en acciones vinculadas a la gestión ambiental responsable, a través de la implementación de medidas que inciden en la reducción del impacto ambiental y la protección de la biodiversidad de nuestro entorno; la capacitación para el desarrollo sostenible mediante la formación de competencias para enfrentar los

desafíos del futuro, y la integración transversal de la sostenibilidad en los planes de estudio; el impulso a la construcción de conocimiento en las áreas relacionadas con el desarrollo sostenible; y la vinculación y colaboración con diferentes actores sociales y gubernamentales, para el desarrollo de proyectos conjuntos que contribuyan al cuidado del medio ambiente en nuestros territorios de influencia.

Los desafíos de la UGR en adoptar la sostenibilidad como valor fundamental, implican una transformación profunda en la forma en que la universidad funciona, enseña e investiga, y requiere del compromiso y la participación activa de todos los miembros de su comunidad.

## Cultura asociativa

---

Adoptar como valor fundamental la cultura asociativa, representa para la UGR una modalidad de vinculación con instituciones, organizaciones, empresas y organismos gubernamentales y de la sociedad civil, con los que compartimos objetivos comunes y es posible construir y sostener mecanismos de colaboración efectiva y distribución equitativa de beneficios.

De esta manera, la UGR logra fortalecer sus relaciones con el medio social, educativo, económico y productivo, e impulsar colaborativamente proyectos de gran impacto que generan valor compartido a largo plazo.

La cultura asociativa que fomentamos desde la UGR, tiene un enfoque colaborativo y redundante en beneficios mutuos que emergen de la interacción de las entidades vinculadas. Se basa en la construcción de relaciones de confianza, comunicación y trabajo mancomunado, para alcanzar objetivos comunes y generar valor compartido. Este tipo de vinculaciones se dan entre la UGR y organizaciones que identifican intereses compartidos, y al unirse para el desarrollo de proyectos conjuntos, fortalecen al sector que pertenecen.

La característica enriquecedora de la cultura asociativa que impulsa la UGR, parte de la filosofía “ganar – ganar”, donde el trabajo en equipo entre dos organizaciones puede ser multidisciplinario, con habilidades y perspectivas diversas, y donde la colaboración, la confianza y el respeto, son pilares fundamentales de la construcción y el sostenimiento del vínculo.

Nuestra universidad puede dar cuentas de su espíritu asociativo, a través de la relación con La Escuela Superior de Diseño de la Ciudad de Rosario, el Club del Gran Rosario y Grupo EKIPO, ambos ubicados en el Campus UGR Funes; y el Instituto Superior Tecnológico de Turismo y Patrimonio Yavirac, de la República de Ecuador.

La cultura asociativa valora las sinergias, y reconoce que la suma de las capacidades individuales y los recursos de ambas organizaciones, genera resultados mayores a la simple suma de esfuerzos aislados; promoviendo un enfoque en la sostenibilidad de la vinculación a largo plazo, ya que ambas organizaciones reconocen y valoran el beneficio del trabajo en conjunto.

## Ética e integridad

---

La ética y la integridad son valores fundamentales que permean todos los aspectos de la vida universitaria en la UGR. Asumimos estos valores como pilares de nuestra identidad, en la formación de profesionales íntegros, comprometidos con el bien común, la responsabilidad social y preparados para enfrentar los desafíos del mundo. Defendemos la libertad y la autonomía, fomentando la cultura de la responsabilidad institucional y estableciendo mecanismos que la garanticen. La adopción de estos valores, legitiman y acreditan a la UGR ante la sociedad, y nos fortalecen como comunidad universitaria. Nuestro compromiso es con la verdad, la honestidad, el respeto, la dignidad de los seres humanos, la justicia, la equidad, la diversidad y el entorno.

En un mundo atravesado por los cambios y un sinnúmero de desafíos, las universidades que se rigen por principios sólidos y relevantes, estarán mejor posicionadas para cumplir con su misión de formar ciudadanos y profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo social y humano, y preparados para enfrentar los retos que vienen de la mano con el nuevo siglo.

## La UGR hoy

---

A través de un diagnóstico institucional en el cual participaron diferentes actores de la comunidad universitaria, arribamos a un diagnóstico situacional que revela el punto de partida para la elaboración de un nuevo plan de desarrollo estratégico que nos conduzca a la universidad que queremos ser en los próximos seis años.

## Los inicios

---

### Fase diagnóstica

#### Saber lo que somos para proyectar lo que queremos ser

---

A mediados del período 2023, en el marco de un encuentro entre el presidente de la Fundación del Gran Rosario, el rectorado, sus funcionarios y los directores de Espacio de la UGR, se convoca a sumar a diferentes actores institucionales en la construcción del nuevo Plan de Desarrollo Institucional de cara al 2030. De esta manera, dimos comienzo a una etapa diagnóstica, reflexiva y de debate, a través de una pregunta disparadora de los directivos de la universidad:

## ¿Qué universidad queremos?

Como primer paso, la propuesta fue un análisis situacional de cada área con respecto a cada uno de los ejes de desarrollo institucional, y también, con respecto a la universidad en su conjunto. Pensar en la Universidad que queremos, fue un desafío que necesitó de la voz y la mirada de sus actores institucionales, y requirió de un profundo análisis individual y colectivo que respondiera a la pregunta: *Desde mi lugar, ¿cuál es mi aporte en la construcción y el desarrollo de la universidad que queremos ser?*

La etapa diagnóstica fue fundamental para conocernos, autoevaluarnos, permitirle al otro que también nos conozca, y darle la posibilidad que también nos evalúe. La mirada de la evaluación bien entendida, fue fundamental en esta instancia para conducirnos por los primeros pasos diagnósticos.

Se propuso el uso de la matriz FODA y cada área decidió sus propias categorías de análisis. Fuimos capaces de determinar las fortalezas donde podemos apoyarnos, reconocer las debilidades que necesitan de mejoras, identificar las oportunidades que se presentan en nuestro entorno, e identificar las amenazas que pueden afectarnos.

Cada uno, desde su lugar, contribuyó a la reflexión y el análisis de toda la organización, y los diagnósticos individuales, sectoriales y grupales, fueron el insumo necesario para entender quiénes somos, cómo llegamos hasta aquí y qué tenemos hoy. Fue así, como desde esta perspectiva, pudimos comenzar a pensar qué universidad queremos ser en los próximos seis años.

Este aporte fundamental, nos permitió pasar a una etapa propositiva. Reconocernos para poder proyectarnos a futuro. Poder construir nuestro norte para los años venideros. Un desafío al que todos los actores se sumaron para aportar en la construcción de los ejes estratégicos de desarrollo de nuestro primer PDI como universidad.

## Análisis FODA

---

### Fortalezas

#### Crecimiento y Expansión

- Cambio de status a Universidad, permitiendo el crecimiento de la matrícula y diversificación disciplinar.
- Considerable aumento de la oferta académica hacia el interior de cada ESPACIO
- Ampliación de los anclajes territoriales en el país: Santa Fe, Venado Tuerto y Marcos Juárez y Funes; y creación de una delegación internacional en Quito, Ecuador.
- Oferta de formación en todos los niveles educativos a partir de la creación de la Escuela Ing. Raúl Arino.

- Alianza estratégica con Escuela Superior de Diseño para el desarrollo de carreras.
- Alianza estratégica con el Club Gran Rosario y Grupo Ekipo, como espacio de educación deportiva.
- Alianza estratégica con el Instituto Superior Tecnológico de Turismo y Patrimonio Yavirac, de la República de Ecuador.

### **Digitalización y actualización de sistemas de información**

- Implementación y acceso al uso de SUDOCU, GUARANI 3W UGR, GUARANÍ Gestión UGR, Proyectos UGR, Documentación UGR, RID UGR, Bibliotecas UGR.
- Vinculación de la base docente con el sistema Tango Nexo.
- Actualización y vinculación de los sistemas Moodle – Guaraní.
- Automatización en el cobro de cuotas.

### **Innovación en la Educación Superior**

- Implementación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED).
- Incorporación de la emisión de títulos digitales.
- Formulación del Programa de Suplemento al Título.

### **Gestión y calidad académica**

- Creación de órganos de decisión colegiados (Consejo Superior y Consejo Asesor por Espacio).
- Política académica definida en materia de concursos docentes, registro en CVar, y ordenamiento de adscriptos y auxiliares.
- Gestión académica caracterizada por su proactividad y capacidad de gestión, evidenciada en la exitosa presentación y aprobación de múltiples planes de estudio ante el Ministerio de Educación y el desarrollo de programas de formación y capacitación docente de manera periódica.
- Reconocimiento de programas de extensión por la CONEAU.
- Vinculaciones sociales de impacto significativo a nivel local.
- Compromiso con el desarrollo en temáticas relativas a la discapacidad y la Inclusión social.
- Centro Universitario Rosario Inclusiva (CURI) como referente nacional y regional.
- SIED validado en 2019 y con evaluación favorable por parte de la CONEAU en 2023.

### **Recursos humanos**

- Recursos humanos comprometidos y capacitados.
- Habilidades y competencias para actuar ante situaciones emergentes y críticas.
- Promoción de la profesionalización continua en docentes y equipos de gestión.

## **Investigación y Vinculación**

- Creación del Comité de Ética en Investigación (CEI) y Comisión Asesora Metodológica; Centro de Estudios Sociales en Salud (CESS).
- Lanzamiento de la revista científica "Salud, Educación y Sociedad" (SEYS).
- Creación y funcionamiento de Centros de Estudios: Centro de Estudios Sociales en Salud (CESS); Centro de Estudios en Ciencias Forenses (CECF), Centro Universitario de Asistencia, Docencia e Investigación.
- Proyectos de cooperación e intercambio con universidades extranjeras.
- Programa de Vinculación Tecnológica.

## **Internacionalización**

- Programa específico de apoyo a la movilidad internacional de estudiantes y docentes.
- Actividades de internacionalización mediados por tecnologías.
- Vinculación y asociación con instituciones y organismos nacionales e internacionales.
- Vinculación con diferentes organizaciones gubernamentales y educativas a través de la presencia institucional en la República de Ecuador.

## **Debilidades**

### **Gestión y organización**

- Estructura organizacional compleja y conservadora.
- Cultura organizacional con arraigo a la modalidad presencial.
- Falta de coordinación y ejecución de los procesos.
- Dificultades para el trabajo en red.
- Incipiente vinculación con el sector socio – productivo.
- Dificultades en la implementación de la educación a distancia.
- Limitada participación de docentes y estudiantes en actividades de extensión, investigación e internacionalización.

### **Financiamiento**

- Dependencia de la matrícula como fuente de financiamiento.
- Incipiente cultura presupuestaria.

### **Infraestructura y Sistemas**

- Falta de políticas de seguridad de la información.
- Dependencia de proveedores externos en la administración de sistemas.
- Existencia de sistemas de gestión no integrados.

## Oferta académica

- Desactualización de los planes de estudio.
- Significativa diferencia entre la duración del plan de estudios y la duración real de las carreras presenciales.
- Escaso desarrollo del posgrado excepto en el Espacio de Salud y Rehabilitación.
- Dificultad en el desarrollo de programas interdisciplinarios.
- Dificultades en la logística operativa de la formación continua.

## Oportunidades

### Globalización

- Ampliar el alcance y diversidad de la población estudiantil.
- Identificar las necesidades de formación académica de otros países.
- Participar de redes de colaboración internacional.
- Desarrollar diferentes programas de movilidad académica y de investigación.
- Mejorar el posicionamiento y el reconocimiento internacional.
- Mejorar la competitividad a través de una oferta académica mediada por las tecnologías, atractiva y de calidad.
- Desarrollar programas educativos con doble titulación.
- Mejorar las posibilidades de inserción laboral de nuestros graduados.
- Preparar a nuestros graduados para competir en el mercado laboral internacional.

### Tecnologías

- Acceder a las nuevas tecnologías y la utilización de recursos educativos innovadores y emergentes para incorporarlos a los procesos de aprendizaje y a la gestión institucional.
- Vinculación con el entorno.

### Contexto

- Identificar las necesidades de formación del mercado laboral y los sectores socio productivos para facilitar la inserción laboral de los graduados.
- Identificar los diferentes perfiles de estudiantado para adecuar las modalidades pedagógicas.
- Vinculación con instituciones educativas, organizaciones, empresas y organismos gubernamentales para el desarrollo de proyectos conjuntos y el desarrollo de prácticas pre profesionales.
- Posibilidad de promover la sostenibilidad ambiental y la inclusión social.
- Visibilidad institucional.

## **Políticas Públicas**

- Reputación de la calidad de la ES Argentina en el mundo como consecuencia de la regulación de sus políticas educativas.

## **Amenazas**

### **Globalización**

- Considerable aumento de la competencia a nivel internacional, lo que conlleva a la dificultad de mantener una posición competitiva en el mercado educativo.
- La influencia de los rankings universitarios y las certificaciones internacionales como condicionantes en la elección.

### **Tecnologías**

- La creciente dependencia de las tecnologías en el ámbito de la ES puede crear una brecha digital entre las universidades que tienen acceso a recursos tecnológicos avanzados y aquellas que no, lo que puede exacerbar las desigualdades y limitar las oportunidades de crecimiento para las universidades en países en desarrollo como el nuestro.

### **Contexto**

- La incertidumbre económica y financiera en un país con una volatilidad económica significativa en los últimos años, con períodos de altos índices de inflación, devaluación monetaria, y recesiones económicas; lo que puede afectar negativamente la capacidad de afrontar el costo de las matrículas en los estudiantes, como así también reducir la captación de los mismos a nuestra oferta académica. En la misma línea, puede enfrentarnos a limitaciones presupuestarias derivadas de la situación que dificulten nuestra expansión y crecimiento.
- Intensificación de la competencia entre IES a nivel local y regional.
- Cambios acelerados del perfil del estudiantado, en sus preferencias y expectativas académicas, por lo que es fundamental comprender las tendencias del mercado laboral y estar en permanente contacto con el estudiantado para reconocer sus necesidades y mantener una oferta educativa relevante.
- La inestabilidad política y social puede afectar la captación y la posibilidad de los estudiantes de continuar con sus programas académicos. La percepción de riesgo por inseguridad en la ciudad de Rosario puede influir en la elección de la UGR como institución.

### **Políticas públicas**

- Incertidumbre institucional ante la llegada de un nuevo gobierno nacional y la posibilidad de desregulación de la ES.

*A modo de síntesis, consideramos que como institución educativa de gestión privada identificamos como fortalezas la capacidad de gestionar en situaciones emergentes, el compromiso y el profesionalismo de nuestros recursos humanos, la capacidad de reflexión sobre nuevas formas y modalidades de aprendizaje como así también la capacidad de resignificar conceptos y concepciones, como la función social, la vinculación con el medio y la producción de conocimiento en nuestra universidad. Somos una universidad que no le teme al crecimiento, muy por el contrario, el “hacer para crecer” está impregnado en la impronta de cada uno de nuestros recursos humanos.*

*Asimismo, identificamos también debilidades como la dificultad del trabajo en lógica matricial, una incipiente cultura presupuestaria, la falta de un sistema de gestión digital integrado y una estructura organizativa rígida y conservadora. Debemos actualizar y adecuar nuestro proyecto pedagógico – didáctico a las diferentes modalidades de dictado de carreras.*

*A su vez, el contexto externo nos presenta un sinnúmero de oportunidades y amenazas. Pudimos identificarlas, pero nuestro foco de análisis estuvo puesto sobre las oportunidades del entorno global, regional y local. Tenemos la posibilidad de mejorar nuestro posicionamiento y reputación institucional a nivel nacional e internacional, la oportunidad de adoptar nuevas tecnologías y de contribuir a la sociedad a través del cuidado del medio ambiente y nuestro compromiso con los ODS 2030.*

*El entorno nos da en todas sus formas la oportunidad de lo que más motiva a nuestra universidad: CRECER.*

*En cuanto a las amenazas, podríamos resumirlas con la palabra “incertidumbre”, y para cada escenario emprenderemos acciones para contrarrestar el impacto que pudiera causarnos. Somos una universidad joven, el espíritu emprendedor y asociativo que nos caracteriza, nos une para pensar hacia adelante.*

## Período 2018 - 2023

### Fase analítica retrospectiva

#### Alcanzando la meta: el cambio de Status

En el año 2014, tras haber transitado nuestra primera Evaluación Institucional, el Instituto Universitario del Gran Rosario (IUGR) se encontraba en un momento clave. Esta evaluación sirvió como un espejo que reflejó nuestro enorme potencial, revelando una institución educativa con una capacidad innata para enfrentar desafíos, reinventarse y adaptarse. Pero lo que más nos motivó fue la constatación de la solidez y sustentabilidad que nos caracterizaba. Esta sustentabilidad se manifestaba en tres pilares fundamentales:

*Sustentabilidad académica y científica:* Un espíritu expansivo impulsaba la diversificación disciplinar, abriendo nuevas fronteras del conocimiento.

*Sustentabilidad social:* La sólida vinculación con la comunidad y el territorio, ampliaba nuestros horizontes, enriqueciendo nuestra misión educativa.

*Sustentabilidad económica:* La capacidad de generar recursos económicos para el desarrollo del proyecto educativo se complementa con una adecuada infraestructura y equipamiento, garantizando espacios físicos apropiados y herramientas tecnológicas de vanguardia para el desarrollo de las actividades académicas.

Estos pilares fueron los cimientos sobre los que se construyó nuestra meta: El cambio de Status a Universidad. Fue en el año 2018, que por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 282/2018, este sueño se hizo realidad.

Este salto cualitativo significó un punto de inflexión para el IUGR, permitiéndonos expandir nuestra oferta académica hacia nuevas áreas disciplinares y agruparlas en diferentes unidades académicas. La conversión en universidad nos abrió las puertas a nuevos desafíos y oportunidades, permitiéndonos consolidar nuestro compromiso con la formación integral de profesionales, la investigación científica de alto impacto y la transferencia de conocimiento a la sociedad. Podríamos afirmar que la transformación del IUGR en universidad, fue un proceso natural y evolutivo, impulsado por una profunda sustentabilidad en todos sus ámbitos.

## La nueva identidad

---

### Enfrentando nuevos desafíos: La evolución de la UGR

La conversión del Instituto Universitario en Universidad en el año 2018, marcó un hito fundamental en su trayectoria. Este salto cualitativo no sólo implicó una redefinición de los objetivos institucionales, sino que también requirió un profundo proceso de readecuación estructural y normativa.

### Un nuevo marco para una nueva realidad

La transformación demandó la elaboración de un nuevo Estatuto Académico que sentaría las bases para el funcionamiento de la institución como universidad. Se crearon ejes de desarrollo institucional denominados *ESPACIOS*, y se establecieron nuevas áreas y secretarías que dieron forma a una estructura organizacional diseñada para responder a la complejidad inherente de una Institución de Educación Superior.

### Planificación estratégica y adaptación constante

Al momento de recibir el reconocimiento oficial como universidad, se encontraba vigente el PDI 2014-2019, formulado originalmente para el IUGR. Sin embargo, la institución no se

estancó en este plan. Al mismo tiempo que se cumplían los objetivos establecidos en el PDI, se gestó el proyecto de Universidad, dando lugar a líneas de acción que permitieron no solo el funcionamiento conforme a lo planificado, sino también la ampliación del Proyecto Educativo. Se incorporaron nuevas propuestas académicas y se expandió la presencia territorial en respuesta a las demandas locales y regionales.

## **Evaluación continua y crecimiento sostenido**

Desde la recepción del Primer Informe de Evaluación Externa en 2013 hasta el inicio del nuevo proceso de Evaluación Institucional en 2019, la UGR demostró un compromiso constante con la mejora continua. Se cumplieron las sugerencias de acción realizadas por CONEAU, se avanzó en la consecución de los objetivos del PDI 2014-2019, y se inició el proceso transicional propio al cambio de estatus.

## **Un modelo de gobernanza participativo**

A partir del nuevo estatuto académico, la UGR promueve un modelo de gobernanza participativo mediante la puesta en funciones del Consejo Superior y la aspiración a una estructura matricial de gestión. Como inicio de este proceso, se aprobó el Reglamento para el funcionamiento del Consejo Superior y se modificaron una gran cantidad de reglamentos inherentes al funcionamiento académico-administrativo.

## **Innovación y fortalecimiento educativo**

El año 2019 marcó un hito en la UGR, con dos acontecimientos de gran relevancia en este aspecto:

- *Validación del Sistema UGR Virtual:* Este logro consolidó el compromiso de la institución con la innovación tecnológica y la mejora continua de la calidad educativa. El Sistema UGR Virtual se convirtió en una herramienta fundamental para el desarrollo de nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje, contribuyendo a una experiencia educativa más enriquecedora para los estudiantes.
- *Creación del Laboratorio de Diseño, Producción y Experimentación de Recursos Educativos (LabREDUC):* Este nuevo espacio brindó a la comunidad universitaria un entorno propicio para la investigación, el desarrollo y la experimentación con recursos educativos innovadores. El LabREDUC se convirtió en un referente en materia de innovación educativa, promoviendo el uso de tecnologías emergentes para el aprendizaje.

## **La determinación de evaluarnos**

En el marco de esta incipiente transformación, se decidió iniciar el Segundo Proceso de Evaluación Institucional con el objetivo, no solo de autoevaluarnos sino, y fundamentalmente

de contar con las sugerencias y recomendaciones externas que guiarán el camino y nuevo recorrido como universidad.

Este proceso de motivación y cambios institucionales fue alterado por la pandemia de COVID-19, aunque no por ello interrumpido o minimizado, sino que se convirtió en una etapa de nuevos desafíos consecuentes con el contexto emergente.

## La pandemia y el compromiso de la UGR con los estudiantes

El año 2020 estuvo marcado por la pandemia de COVID-19, que obligó a las instituciones de educación superior a adaptar sus actividades y enfrentar nuevos desafíos. La UGR, al igual que otras universidades, no fue ajena a esta situación y tomó medidas oportunas para garantizar la continuidad educativa y la salud de su comunidad:

- *Suspensión de actividades presenciales y adopción de la modalidad virtual:* En marzo de 2020, en línea con las disposiciones del gobierno nacional y en un esfuerzo por contener la pandemia, la UGR suspendió las actividades presenciales y adoptó la modalidad virtual para el dictado de clases. Esta rápida adaptación permitió a la institución garantizar el derecho a la educación de sus estudiantes, a pesar de las circunstancias excepcionales.
- *Plan de emergencia por COVID-19:* La UGR implementó un Plan de emergencia por COVID-19 que incluía medidas sanitarias, protocolos de seguridad y estrategias de apoyo académico y emocional para la comunidad universitaria. Este plan demostró el compromiso de la institución con el bienestar de sus estudiantes, docentes y personal administrativo.
- *Programa de Bioseguridad - COVID 19:* La UGR desarrolló e implementó un Programa de Bioseguridad - COVID 19 con el objetivo de proteger la salud de toda la comunidad universitaria en el contexto de la pandemia. Este programa incluía medidas de higiene, distanciamiento social y uso de elementos de protección personal.
- *Habilitación de la modalidad virtual para exámenes:* La UGR adaptó sus procesos de evaluación para garantizar la continuidad de los exámenes finales, habilitando la modalidad virtual y brindando apoyo a los docentes para la elaboración de propuestas de evaluación adecuadas.
- *Comisión ad hoc para abordar aspectos éticos y disciplinarios:* Se creó una comisión ad hoc para analizar los mecanismos y herramientas existentes para el abordaje ético y disciplinario en el desarrollo de los exámenes finales en modalidad virtual. Esta comisión veló por la transparencia y la equidad en los procesos de evaluación.

## La pandemia y el compromiso de la UGR con la sociedad y el entorno

En este contexto de pandemia, la UGR reafirmó su compromiso social y con el entorno a través de diversas iniciativas:

- *Curso de RCP básico para la comunidad:* Se organizó un curso de RCP básico para la comunidad, con el objetivo de brindar herramientas para la atención oportuna en caso de emergencias.
- *Voluntariado estudiantil:* Se promovió la participación de estudiantes en acciones de voluntariado para apoyar a sectores vulnerables de la comunidad afectados por la pandemia desde todas las localizaciones donde la UGR tiene asiento territorial.
- *Programa de capacitación virtual gratuita en Kinesiología Respiratoria en el paciente con COVID-19 para la emergencia sanitaria:* Contando con la participaron más de 9000 asistentes.

## Evaluación institucional y nueva gestión rectoral

En este contexto desafiante, la UGR continuó su proceso de evaluación institucional, finalizando y presentando el Documento de Autoevaluación Institucional 2013-2019. En el año 2020, se llevó a cabo la Visita virtual de Evaluación Externa a cargo del Comité de Pares Evaluadores de CONEAU, un proceso que permitió a la universidad obtener valiosas recomendaciones para su mejora continua. Como cierre de un año tan particular, se realizó la elección de la nueva gestión rectoral para el período 2021-2025.

## Adaptación ante la adversidad

La pandemia obligó a la UGR a enfocar sus esfuerzos, priorizando la atención a las situaciones emergentes. Sin embargo, la fortaleza de su Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) validado, permitió garantizar la continuidad académica a todos los estudiantes. Los años 2020 y 2021 estuvieron marcados por el esfuerzo conjunto de la comunidad universitaria para mantener su misión y visión con firmeza ante la adversidad.

## La pandemia como oportunidad: hacia una universidad bimodal

El acercamiento a la modalidad pedagógica-didáctica a distancia impulsada por la pandemia, se convirtió en una oportunidad institucional para incluir nuevas carreras en la oferta académica. Los períodos 2022 y 2023 han estado marcados por la necesidad de sostener la calidad académica que desde sus inicios ha caracterizado al proyecto, implementando estrategias para la salida de la enseñanza remota de emergencia, y fortaleciendo todos los mecanismos institucionales que permitirán consolidar a la UGR como una institución de educación superior bimodal.

La transformación del IUGR en Universidad fue un proceso continuo de crecimiento y adaptación. Demostramos ser una institución con capacidad para enfrentar desafíos, reinventarse y fortalecerse, lo que le permitió consolidarse a través de su compromiso con la región y su zona de influencia.

## Reinicios y reinenciones

### 2021: Año de desafíos para la UGR

---

#### Un nuevo comienzo: la asunción de una nueva gestión

El año 2021 marcó un hito fundamental en la historia de la UGR, con la asunción de una nueva gestión rectoral. Este cambio de liderazgo coincidió con un contexto desafiante, marcado por las persistentes consecuencias de la pandemia de COVID-19 y la necesidad de adaptarse a una nueva realidad educativa. Sin embargo, también fue un año de crecimiento y expansión para la UGR, impulsada por una diversificación de la oferta académica, una acelerada expansión territorial y un fuerte posicionamiento en Latinoamérica.

#### Expansión hacia Latinoamérica: un salto cuantitativo

En el año 2020, la UGR dio un gran paso adelante en su estrategia de internacionalización, con la apertura de la Delegación UGR Ecuador. Esta decisión respondió a la creciente demanda en la República de Ecuador de una de las carreras de la UGR: el Ciclo de Complementación Curricular de la Licenciatura en Seguridad Pública y Ciudadana. Este logro significó un importante desafío para la institución, ya que implicó la transformación de los procesos de gestión, la interacción con organismos de educación superior de otros países, nuevas demandas locales de formación, y el establecimiento de estrategias de difusión y vinculación institucional.

#### El impacto de la pandemia: resiliencia y superación

La pandemia de COVID-19 afectó de manera directa a todas las dimensiones de la vida universitaria, incluyendo la docencia, la investigación, la extensión, la internacionalización, el gobierno y la gestión. Ante este escenario, la UGR demostró su capacidad de adaptación y resiliencia, implementando medidas responsables para garantizar la continuidad de las actividades académicas y proteger la salud de su comunidad.

- *Adaptación a la modalidad híbrida:* La UGR se adaptó de manera flexible a las diferentes etapas de la pandemia, implementando una modalidad híbrida que combina la presencialidad con la virtualidad. Se priorizaron las asignaturas con fuerte contenido práctico para realizarse de forma presencial, y se implementaron estrictos protocolos de bioseguridad para minimizar el riesgo de contagios.

- *Fortalecimiento de la internacionalización a distancia:* La pandemia obligó a las universidades a reinventar sus estrategias de internacionalización. La UGR aprovechó las herramientas tecnológicas y plataformas de enseñanza online para promover el intercambio virtual de estudiantes y académicos, organizando webinarios, clases espejo, COIL e intercambios virtuales.

## **Informe de Evaluación Externa: una guía para continuar**

En el año 2021, la UGR recibió el Informe Final de Evaluación Externa realizado por el Comité de Pares Evaluadores de CONEAU. Este informe no solo marcó la finalización del Proceso de Evaluación Institucional, sino que también se convirtió en un valioso insumo para la planificación futura de la universidad. Las recomendaciones y sugerencias de acción emitidas por CONEAU sirvieron como guía para la implementación de mejoras en todos los ámbitos de la institución.

## **Construyendo futuro: consolidando el crecimiento y la calidad**

El año 2021 fue un año de grandes desafíos y transformaciones para la UGR. La institución demostró su capacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias, fortalecer su oferta académica y ampliar su alcance internacional. El Informe Final de Evaluación Externa proporcionó una valiosa hoja de ruta para continuar y mejorar, guiando a la UGR en su camino hacia la consolidación del crecimiento y la calidad educativa.

## **2022: En consonancia con nuestro PDI. Acontecimientos previos**

---

### **Centralización del ingreso, la promoción y la vinculación temprana**

En línea con una tendencia creciente de posicionar al estudiante en el centro de la vida universitaria, en el año 2022 se crea la Secretaría de Promoción e Ingresos, lo que significó un paso más hacia la implementación de una estrategia de vinculación temprana y atención primaria del estudiante, como así también a nuevas formas de diseñar e implementar acciones de captación, por lo que colaboró significativamente en la ampliación de la oferta educativa y a fortalecer la presencia de la UGR en el ámbito regional, nacional e internacional. El área, centraliza la vinculación con nuestros potenciales estudiantes y estudiantes ingresantes, ya que lleva adelante los procesos de inscripción de toda la oferta académica de la universidad. La línea fundamental de trabajo del área es una atención ágil, y un acompañamiento personalizado y humano.

## **Afianzando la calidad académica con la evaluación**

Por otro lado, en este mismo año, se aprueba y pone en marcha el Programa de Evaluación Institucional del SIED UGR Virtual. Este suceso, pone de manifiesto nuevamente nuestro compromiso con la calidad de la educación a distancia y la experiencia formativa de los estudiantes, como así también, facilita la evaluación del impacto de UGR Virtual en el desarrollo de las competencias y habilidades de los estudiantes. La evaluación del SIED constituye otro hito del período 2022, donde la UGR se evalúa una vez más, con el propósito de identificar áreas de mejora que redundan en la calidad del servicio educativo y demuestra la disponibilidad institucional para adaptarse a las necesidades y expectativas del estudiantado que elige esta modalidad pedagógico – didáctica. Institucionalmente, la iniciativa de evaluar periódicamente nuestro SIED, refuerza la competitividad de la UGR y contribuye a la construcción de una imagen institucional sólida y comprometida con los estudiantes y las innovaciones tecnológicas aplicadas a la educación.

## **Atendiendo a una recomendación de la CONEAU: Confirmando nuestro compromiso con la discapacidad y la inclusión**

En respuesta a las recomendaciones y sugerencias de acción de la Evaluación Externa, de *“Elaborar un protocolo de buenas prácticas inclusivas, especialmente para las personas con discapacidad”*, y en línea con nuestro objetivo de generar políticas institucionales de accesibilidad, inclusión y participación para todas las personas en la ES; se presenta y aprueba el Programa Universitario de Accesibilidad e Inclusión de la UGR. El programa se aborda desde una perspectiva de Derechos Humanos, tal como establece la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad.

El mismo, es un marco general para el impulso de acciones a través de Protocolos específicos para la inclusión y participación de personas con discapacidad en el ámbito universitario. El programa, que como principio rector se basa en la accesibilidad a la vida universitaria fundada en la autonomía, la autogestión y la independencia; involucra la participación activa de todos los miembros de la Comunidad UGR, con una importante participación del estudiantado.

## **Impulso a la investigación científica y la difusión del conocimiento**

La implementación del Repositorio Institucional Digital representa un paso fundamental para la UGR en su objetivo de fomentar la investigación científica y la difusión del conocimiento. Esta plataforma digital permite almacenar, organizar y difundir la producción científica y académica de la universidad, facilitando el acceso a la información y contribuyendo a la visibilidad de la investigación realizada en la UGR.

Los logros señalados para este período, manifiestan el compromiso de la UGR con la calidad formativa, la inclusión, y la experiencia de vida universitaria de sus estudiantes.

## 2023: Más crecimiento, vinculación y compromiso

---

Las acciones más destacadas del año 2023, estuvieron impulsadas por una serie de iniciativas estratégicas que han fortalecido nuestro crecimiento, la vinculación con el sector productivo, la investigación científica y la responsabilidad ambiental.

### Nuevo Espacio, nuevas disciplinas

Se crea un nuevo Espacio de desarrollo institucional, el “Espacio de innovación, diseño y tecnologías” que gestiona las carreras de diseño ya existentes, y crea nuevas oportunidades de formación, atendiendo a las demandas educativas del entorno y a las necesidades del mercado laboral, en disciplinas relacionadas con las tecnologías y el análisis de datos.

### Fortalecimiento con el sector socio – productivo

En el camino de crecimiento y desarrollo que caracteriza este período, se crea el *Programa para el Fortalecimiento de la Vinculación Tecnológica en la UGR*, manifestando el compromiso de la universidad con la transferencia de tecnología, la investigación aplicada y la formación de profesionales altamente calificados para el mercado laboral. Este programa busca estrechar los lazos entre la UGR y el sector productivo, generando un ecosistema de colaboración que beneficia a ambas partes.

### Adhesión al Programa para la Investigación Universitaria Argentina (PRINUAR):

La UGR reafirma su compromiso con la investigación científica al adherirse al PRINUAR. Este programa busca fortalecer la investigación científica en las universidades y promover la colaboración entre investigadores de diferentes instituciones; impulsando el desarrollo de nuevos conocimientos y soluciones innovadoras a los desafíos sociales emergentes.

Cabe destacar que la UGR se ubica en el cuarto lugar entre las universidades de gestión privada, de docentes investigadores adheridos a este nuevo programa nacional para la investigación en el ámbito de la ES del país.

### Responsabilidad ambiental

Teniendo en cuenta la importancia de la problemática ambiental y la necesidad de promover la sensibilización para la formación en el cuidado del medio ambiente, la UGR se integró a la Red Universitaria para el Cuidado de la Casa Común (RUC), en concordancia con los ODS 2030. En los espacios de diálogo generados en diferentes encuentros, para el intercambio de experiencias y colaboración interinstitucional, se destaca el debate sobre el rol de las Universidades en la formación de ciudadanos comprometidos con el mundo y la sostenibilidad ambiental. La UGR cumple un rol activo en las actividades de la RUC y se

constituye, con otras universidades del país y el mundo, en una de las fundadoras de dicha red.

## **Innovación pedagógica y tecnológica**

Se aprueban e implementan los Lineamientos institucionales para la implementación de asignaturas a distancia, que definen las pautas para el diseño y desarrollo de asignaturas virtuales, asegurando la calidad y la coherencia en el cursado de dicha modalidad. Además, se modernizó la plataforma virtual de aprendizaje, a través del rediseño edu-comunicacional del Entorno UGR Virtual. Los resultados fueron un entorno más accesible, interactivo y atractivo para los estudiantes.

En línea con la política académica de profesionalización docente y un progresivo accionar para el mejoramiento de la educación a distancia en la UGR, se llevaron a cabo programas de formación docente para fortalecer sus competencias en el diseño, implementación y evaluación en programas de educación en línea.

## **Informe de seguimiento del SIED por parte de la CONEAU**

Recibimos el informe de seguimiento de nuestro Sistema Institucional de Educación a Distancia por parte de la CONEAU. En el mismo, el organismo pone énfasis sobre la necesidad de la UGR en la construcción de conocimientos relacionados a esta modalidad pedagógico – didáctica y al mismo tiempo destaca y reconoce el trabajo realizado por la universidad para fortalecer su SIED; como la creación de Laboratorio de Diseño, Producción y Experimentación de Recursos Educativos (LabREDUC), la implementación del “Programa de Evaluación Institucional del SIED” como un avance fundamental para retroalimentar la toma de decisiones en el diseño e implementación de propuestas a distancia; los avances en el marco normativo que regula la educación a distancia en la universidad, como así también en la organización y gestión de las carreras por parte de los espacios y el Área Virtual UGR. A su vez, destacan las acciones de formación, actualización y profesionalización del cuerpo docente, evidenciando una política institucional enfocada en un manifiesto mejoramiento del desarrollo de la modalidad.

## **Más acciones hacia la centralidad del Estudiante**

El año 2023 estuvo atravesado por un sinnúmero de acciones relacionadas con el fortalecimiento de la educación a distancia y el acompañamiento a los estudiantes. En respuesta a la dinámica evolución de la ES y las demandas cambiantes del entorno académico, la UGR implementó el “Programa de Asistencia a Estudiantes”, con el objetivo de fortalecer la experiencia universitaria, promover la autogestión, el sentido de pertenencia y la satisfacción de los estudiantes. Este programa, enmarcado en el enfoque “Hacia la Centralidad del Estudiante”, busca consolidar el compromiso de la UGR con cada uno de ellos, reconociendo la importancia de su recorrido por la institución.

El programa se basa en la figura del asistente estudiantil, quien desempeña un rol multifacético que va más allá de la mera asistencia administrativa. El asistente actúa como un puente efectivo entre los estudiantes y los recursos disponibles, brindando atención personalizada, apoyo integral y seguimiento activo a las consultas y solicitudes. A través de este programa, la UGR busca crear un entorno universitario donde las necesidades administrativas y académicas sean atendidas de manera inmediata, fomentando al mismo tiempo la autogestión, el sentido de pertenencia y la satisfacción de los estudiantes a lo largo de su trayectoria.

En la misma línea, inauguramos un espacio que centraliza la información de cada carrera en el Entorno Virtual UGR, llamado “Portal Mi Carrera”, que ofrece información relevante, recursos y herramientas para que los estudiantes puedan gestionar su carrera de manera autónoma. Ambas acciones ubican al estudiante en el centro de la gestión universitaria y fomentan el sentido de pertenencia de nuestros estudiantes a la comunidad UGR.

## UGR en Latinoamérica

---

Conforme al espíritu asociativo que nos caracteriza, y en el marco del proceso de expansión académica regional en países de América Latina, durante el periodo 2023 destacamos el Convenio Marco celebrado desde la delegación UGR Ecuador, con el Instituto Superior Tecnológico de Turismo y Patrimonio Yavirac. Esta alianza constituye un hito en las relaciones institucionales con la República del Ecuador, ya que, por primera vez en este país, se lleva a cabo un acuerdo de cooperación entre una IES de gestión privada extranjera (UGR) y un instituto tecnológico local (YAVIRAC).

Por otra parte, y atendiendo a su principio constitutivo de propiciar la inclusión social y la equidad en el acceso a la ES, la UGR implementó un Programa de otorgamiento de becas de estudio y promociones a estudiantes egresados de las Instituciones con las que tenemos convenio. En la actualidad este programa alcanza a más de 150 estudiantes residentes del Ecuador, lo que da cuenta del compromiso de la UGR en contribuir a las igualdades en el acceso con la extensión de un programa de becas que incluye a sus estudiantes extranjeros.

## Fin del período 2023 – Comienzo de un nuevo Plan

---

Lo resume las palabras de la Vice Rectora en las conclusiones de las Memorias de Gestión UGR 2023:

*“...A mediados del 2023, la UGR inició el proceso de formulación de su Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) 2024-2030; un hito significativo que refleja el compromiso con la planificación y el desarrollo para la mejora continua.*

*Mediante diferentes instancias participativas la comunidad universitaria ha reflexionado sobre su futuro estableciendo nuevos desafíos, estrategias transversales y objetivos que orientan su acción. En su fase preliminar, el PDI retoma el espíritu de lo trabajado durante 2023 con la certeza de que es necesario recuperar el camino de los más de 20 años de historia institucional, pero pensando esencialmente, en la transformación de la Universidad del Gran Rosario basada en la sustentabilidad del proyecto educativo, en el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en la optimización de los procesos de gestión y en la evaluación permanente basada en datos como mecanismo para la mejora.*

*A lo largo de sus páginas, estas memorias no solo reflejan todo lo que se ha realizado y avanzado durante el periodo 2023, sino que también redoblan la apuesta hacia el 2024; anticipando un horizonte de trabajo y crecimiento basado en la planificación estratégica como guía de nuestro funcionamiento y desempeño, acorde a las demandas contextuales de la educación superior y posicionándonos de cara al compromiso con el desarrollo, la innovación, la excelencia en cada una de las funciones sustantivas para la transformación y búsqueda de la Universidad que queremos ser...”*

## Las estructuras transversales a todos los períodos:

### Los ESPACIOS

---

Con el cambio de status, se conforman los ESPACIOS, que para la UGR son mucho más que las unidades de gestión académica de la universidad. Los ESPACIOS se constituyen en los ejes de desarrollo institucional que tienen la responsabilidad de gestionar, dirigir y desarrollar programas que no se limitan a la formación académica de pregrado, grado, posgrado y formación continua, sino también a cualquier actividad que surgiera desde sus disciplinas y la actividad interdisciplinaria.

Los ejes de desarrollo institucional creados simultáneamente con el cambio de status fueron:

- Espacio de Ciencias Sociales y Educación
- Espacio de Tecnologías
- Espacio de Salud y Rehabilitación
- Espacio de Deportes y Ciencias del Ejercicio

El **“Espacio de Ciencias Sociales y Educación”**, además de programas académicos afines aloja a la Escuela Ing. Raúl Arino, marcando una clara dependencia institucional de la UGR. Este eje de desarrollo, en la actualidad, trabaja y profundiza en el desarrollo de modelos pedagógicos alternativos, modernos e innovadores que amplían saberes, integran áreas de conocimientos emergentes y confían en la creatividad, el interés personal y la motivación de los estudiantes, adaptándose a las necesidades socio tecnológicas del siglo XXI.

En 2019 se disuelve el Espacio de Tecnologías y se crea **“Espacio de Innovación y Expansión Académica”**, como incubadora de nuevos ejes de desarrollo institucional, donde comienzan a gestionarse carreras de diseño y tecnologías. En el año 2023 se consolida como unidad académica y cambia su nominación a **“Espacio de Innovación, Diseño y Tecnologías”** donde además se incorporan carreras relacionadas con la tecnología y el análisis de datos. Con un enfoque práctico y situado, este eje de desarrollo institucional concibe sus propuestas académicas basadas íntegramente en plataformas digitales y trabaja fuertemente en la vinculación de la UGR con diferentes instituciones y empresas que desarrollan actividades afines.

**“El Espacio de Discapacidad e Inclusión Social”**, creado en el año 2019, se constituye en un eje de desarrollo institucional precursor en el estudio, abordaje y promoción de los derechos de las personas con discapacidad y la accesibilidad e inclusión social en Argentina. El mismo gestiona propuestas académicas relacionadas con el abordaje de la discapacidad, la inclusión y la accesibilidad, promueve y desarrolla programas relativos a la temática y aloja al Centro Universitario Rosario Inclusivo (CURI) bajo su dependencia.

**“El Espacio de Seguridad”**, creado en el año 2021 en respuesta a la temática de Seguridad como área de vacancia, ofrece innumerables posibilidades de desarrollo por la magnitud y extensión de su pertinencia en relación a las problemáticas sociales que está llamada a atender y constituye una oportunidad inmejorable de crecimiento como eje de desarrollo institucional. Este eje de desarrollo se basa en el concepto de Seguridad Multidimensional, centrado en el derecho de las personas a convivir pacíficamente para alcanzar una mejor calidad de vida. Desarrolla y gestiona carreras relativas a la disciplina y aloja al Centro de Estudios en Ciencias Forenses y al Centro de Estudios de Economía del Delito.

En el año 2023, por la afinidad disciplinar entre carreras y programas, se fusiona el **“Espacio de Deportes y Ciencias del Ejercicio”** con el **“Espacio de Salud y Rehabilitación”**, conservando este último su nominación y comenzando a funcionar como un solo eje de desarrollo que gestiona programas académicos relativos a la salud, la rehabilitación y las ciencias del ejercicio. Este eje de desarrollo aloja bajo su dependencia al Centro de Estudios del Fútbol Grupo Ekipo de la UGR y se constituye en un referente en las disciplinas que gestiona, a nivel local, regional y nacional.

Un nuevo eje de desarrollo se gesta en el período 2023, relacionado con una demanda manifiesta del sector agropecuario de la región y el país en formación académica relacionada al uso de tecnologías, nuevas concepciones y tendencias de las actividades agrícolas y ganaderas. De esta manera, a principios del período 2024, concretamos anticipadamente a la presentación de este nuevo plan de desarrollo institucional, una meta que incluía: La creación del **“Espacio de agroganadería y tecnologías aplicadas”**.

## Las estructuras que acompañan y asesoran a los Espacios: Áreas y Secretarías de la UGR

---

A partir de la aprobación del Estatuto Académico de la UGR, se crean las siguientes Secretarías de dependencia rectoral:

- Secretaría General
- Secretaría Académica
- Secretaría de Administración
- Secretaría de Asuntos Estudiantiles
- Secretaría de Evaluación y Desarrollo
- Secretaría de Extensión
- Secretaría de Investigación
- Secretaría de Planeamiento Institucional
- Secretaría de Posgrado y Formación Continua
- Secretaría de Relaciones Internacionales

En el año 2020 se crea la Secretaría de Comunicación y cambia la nominación de la Secretaría de Relaciones Internacionales por Secretaría de Relaciones Institucionales e Internacionalización. En el año 2022 se disuelve la Secretaría de Posgrado y Formación Continua. Además, se crea la Secretaría de Promoción e Ingresos.

### Otras dependencias y áreas relevantes

En el año 2018 se crean el Departamento de Títulos y Diplomas y el Sistema de Tutorías y Promoción de la Cultura Universitaria. En el año 2019, se incorpora el Área Virtual.

La Biblioteca UGR es una herencia recibida del IUGR que continúa atendiendo las necesidades bibliográficas inherentes al desarrollo académico y científico de estudiantes y docentes de la UGR en todas sus sedes.

### Consideraciones finales de la fase diagnóstica y retrospectiva

*El IUGR constituyó el cimiento y fundamento de la UGR. Desde el cambio de status a Universidad, fue nuestro compromiso seguir construyendo sobre esa base sólida. Esta convicción nos obliga a mejorar de cara a los cambios y transformaciones mundiales. Concluimos nuestro análisis afirmando que somos una universidad joven, consolidada, en proceso de transformación, que nace con la herencia de una riqueza académica diferente, con una cultura institucional y un modelo de gestión que necesitan ser revitalizada y reformulado para poder adaptarse a las lógicas de las dinámicas y contextos sociales actuales.*

*Una institución donde sus recursos humanos son el agregado de valor que acompañó y se comprometió con cada desafío y cada proceso. Una institución que puede mirar hacia atrás y determinar con firmeza que, a pesar de los acontecimientos e incertidumbres, nunca dejó de crecer.*

*La universidad que queremos tiene todo lo que nos trajo hasta aquí. Por eso reafirmamos con este PDI nuestro compromiso con la calidad, con nuestros estudiantes y docentes, un compromiso con la innovación, la inclusión de tecnologías emergentes y el desarrollo del capital humano que nos da vida. Esa es nuestra forma de dar cuentas y responder a la sociedad a la que nos debemos.*

## Visión del PDI

---

### Fase analítica propositiva

Secretarías, áreas, y representantes de las localizaciones territoriales de la UGR, trabajaron coordinadamente con el objetivo de presentarles a los directores de Espacio sus ideas y proyectos de mejora, quienes como responsables de los ejes de desarrollo institucional, serán quienes promuevan e impulsen las acciones contenidas en cada eje estratégico de nuestro PDI.

La fase analítica comienza con la propuesta de volver sobre los estamentos de nuestro Estatuto Académico y resignificar nuestra misión, fines y principios al contexto actual. Esa fue la instancia inicial para comenzar a pensar nuestra visión, teniendo como brújula la misma pregunta que nos hicimos en la fase diagnóstica: *¿Qué universidad queremos ser?* Y la primera respuesta fue: *“Una universidad que necesita renovar su visión de futuro”*.

## Declaración de la Visión

---

Sustentado en los fines plasmados en nuestro Estatuto Académico, y fundamentado en el compromiso evidenciado por los diferentes actores institucionales en el proceso diagnóstico acontecido en los últimos meses del período 2023; destacamos de dicha participación *“la necesidad de trascender nuestras propias barreras, adoptar nuevos paradigmas y forjar una identidad institucional fuerte, resiliente y acorde con los desafíos del nuevo siglo”*. Por tal motivo, intentamos captar *“el querer ser”* que guíe nuestro *“hacer”* del compromiso asumido por nuestra comunidad universitaria. Por lo cual, la UGR, en un intento de captar la esencia de lo expresado por los actores institucionales involucrados en este proceso, presenta su declaración de VISIÓN, de la cual surgen los ejes estratégicos de nuestro PDI.

*"En el camino de consolidación y transformación, nuestro Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) traza la visión de la Universidad del Gran Rosario. Nacida de un instituto universitario con sólida trayectoria, buscamos redefinirnos como líderes educativos adaptados al contexto actual. **Guiados por un modelo pedagógico innovador, nos comprometemos a forjar una identidad propia, con énfasis en la calidad académica, la centralidad del estudiante y la inclusión de tecnologías. A través de una evaluación institucional continua, aspiramos a superar nuestras raíces, consolidándonos como una institución dinámica y relevante, alineada con los desafíos del siglo XXI.**"*

Nuestra visión es ambiciosa y a la vez desafiante, pero posible de alcanzar mediante el esfuerzo conjunto de toda la comunidad UGR.

El PDI 2024 -2030, será el documento que oriente el desarrollo de la universidad en los próximos seis años. Por tal motivo, para alcanzar nuestra visión establecimos plazos de concreción de las líneas estratégicas de acción contenidas en sus ejes estratégicos, con el fin de lograr los objetivos propuestos. Este nuevo PDI guiará a la Universidad del Gran Rosario hacia una posición de vanguardia, fusionando la tradición académica con la innovación, y formando individuos que no solo destacan en sus disciplinas, sino que también lideran con compromiso y responsabilidad social.

## Ejes estratégicos

### Fase de planificación

---

## EJE ESTRATÉGICO 1

---

### CENTRALIDAD EN EL ESTUDIANTE

La UGR sitúa al estudiante en el epicentro de su gestión, reconociendo y priorizando su rol como eje fundamental de todas las acciones y decisiones institucionales. En consonancia con nuestra misión, nos comprometemos a crear un entorno académico y formativo centrado en las necesidades individuales y colectivas de nuestro estudiantado, adoptando un enfoque integral que promueva su desarrollo personal, académico y profesional. Para la UGR, el estudiante representa el futuro de la universidad.

# El estudiante como principal activo institucional

---

## ¿Por qué la centralidad en el estudiante es el Eje número 1 de nuestro Plan de Desarrollo Institucional?

En coherencia con la visión, y atendiendo las necesidades de los estudiantes desde el inicio de su experiencia universitaria, entendemos que éstas responden a una búsqueda personal que aspira a la futura inserción en el mundo del trabajo a través de un título profesional y a una expectativa centrada en que la educación puede dotar de herramientas, habilidades y conocimientos que amenizan los impactos de una sociedad atravesada por la incertidumbre y el dinamismo.

En este marco, profundizar el abordaje que tiene al estudiante “en el centro” de toda acción, implica una institución universitaria cuya gestión se focaliza en la evaluación permanente de sus propuestas de desarrollo académico y humano en pos de generar propuestas que atiendan, por un lado, a la necesidad particular de un mercado laboral cambiante y exigente y, por el otro, el cumplimiento de las expectativas del estudiante de insertarse en un mercado laboral que presenta y demanda de manera recurrente nuevas exigencias, habilidades y herramientas de competitividad.

Esta mirada integral, busca cumplir las expectativas de futuro del estudiante entendiendo éstas como un continuo proceso de metas que deben alcanzarse a través de experiencias significativas y enriquecedoras. De esta manera, este abordaje redundará en individuos que sienten el aporte positivo de la experiencia formativa y el apoyo y valoración de su universidad en su proyecto de vida. Nuestro propósito es acompañar la formación de sujetos que experimenten y adquieran una motivación continua y ascendente por aprender a lo largo de su vida y potencien su compromiso con la comunidad.

Este enfoque, que consideramos estratégico, busca ser una variable facilitadora que contribuya al rol de embajadores y representantes que adquieren los estudiantes y graduados en su relación y accionar en la sociedad, y que aporta al posicionamiento local, regional y global de la institución y a la continuidad de su vínculo con ella.

Por añadidura, conocer el perfil del estudiantado de acuerdo a la modalidad pedagógico – didáctica y la disciplina de la oferta académica elegida, es fundamental para el logro de las acciones planteadas en pos del desarrollo de este eje. Esto permitirá a la universidad adaptar sus planes de estudio, métodos y modalidades de aprendizaje, servicios, recursos e infraestructura, a las necesidades específicas de cada perfil identificado.

La centralidad del estudiante es un principio fundamental que guía la gestión de la UGR. Un estudiante que alcanza sus metas, objetivos y encuentra posible concretar sus proyectos personales y profesionales por medio de su experiencia educativa nos permite continuar avanzando en el cumplimiento de nuestra misión: formar profesionales íntegros,

comprometidos con el desarrollo social y preparados para enfrentar los desafíos del mundo actual.

La UGR concibe al estudiante como agente de cambio, centrarnos en sus necesidades y expectativas significa implementar acciones de mejora continua de su experiencia educativa y, de esta manera, contribuir al futuro de nuestra sociedad.

La centralidad en el estudiante es el eje rector que guía todas las acciones de la UGR, y los demás ejes estratégicos contribuyen, a través de la planificación y ejecución de líneas estratégicas de acción, al logro de este objetivo mayor. Esta decisión se basa en la convicción de que el aprendizaje de calidad y la formación integral de los estudiantes, son la razón fundamental de la existencia de la institución.

## ¿Qué necesita la UGR para cumplir el objetivo de este eje rector?

Una gestión institucional eficiente y transparente, que garantice el buen uso de los recursos y la toma de decisiones basadas en evidencia, son condiciones fundamentales para construir un escenario propicio que permita a los estudiantes desarrollar todo su potencial en su desempeño académico, sus vínculos sociales y la continuidad de sus estudios. Desde la perspectiva de la universidad, buscamos el fortalecimiento institucional, el desarrollo óptimo del potencial de las localizaciones territoriales a través del incremento de la oferta académica, la diversificación de las trayectorias formativas, un compromiso manifiesto con los ODS 2030, y generar respuestas a las demandas del mercado laboral. Para ello, la evaluación institucional y académica continua se ancla como proceso transversal presente en todos los ámbitos institucionales permitiendo ampliar el acceso a una ES de calidad a un mayor número de estudiantes y contribuyendo a la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con la construcción de un futuro sostenible para todos.

La UGR reconoce la importancia de centrar sus políticas estratégicas de desarrollo en el estudiante durante todas las etapas de su recorrido universitario, desde el ingreso hasta la graduación. Esta vinculación es fundamental para garantizar una experiencia educativa de calidad, promover el desarrollo integral de los estudiantes y contribuir al cumplimiento de sus necesidades y expectativas personales y formativas.

Un enfoque de este tipo conlleva un reconocimiento profundo del estudiante de cada disciplina, teniendo en cuenta la diversidad de variantes que nos arroja la sociedad actual. Por ello, **cualquier acción contenida dentro de cada línea estratégica, contempla en primera instancia el perfil del estudiantado para la definición de políticas institucionales relativas a la vinculación de la UGR con el estudiante.** En este marco, en el plano general, identificamos un momento previo y cuatro momentos de la vida estudiantil que requiere la implementación de diferentes líneas de acción estratégicas y la definición de políticas específicas de vinculación.

## Relativo a la VINCULACIÓN

---

La vinculación de la universidad con sus estudiantes en todas las etapas de su trayectoria es fundamental para lograr una formación integral y de calidad, que responda a las necesidades y expectativas de los estudiantes.

La definición de políticas de vinculación es una estrategia institucional que busca contribuir a la concreción de logros académicos y personales del estudiante. Dichas políticas establecerán los lineamientos necesarios para desarrollar e implementar acciones que fortalezcan la vinculación desde el primer contacto con la UGR hasta su vida en el desarrollo profesional y social.

### **Objetivo:**

**Fortalecer la vinculación con los estudiantes a lo largo de su trayectoria universitaria, desde la etapa de prospección hasta su graduación, a través de políticas que respondan a las necesidades, aspiraciones y expectativas de cada momento estudiantil identificado.**

### **Políticas de Vinculación**

Las definimos como el conjunto de acciones estratégicas orientadas a establecer relaciones significativas y duraderas entre la UGR y sus estudiantes, con el propósito de fortalecer su sentido de pertenencia, promover su ingreso, permanencia, su desarrollo integral y acompañarlos en su trayectoria educativa.

Estas políticas, además de fortalecer el sentido de pertenencia institucional y promover el desarrollo académico, social y personal de los estudiantes, definirán los programas y acciones de acompañamiento estudiantil desde el primer contacto hasta su graduación. Así, por medio de esta vinculación, la universidad se propone como un agente social que busca cooperar con la identificación de proyectos personales, reducir los índices de desgranamiento, mejorar la experiencia y el rendimiento académico y concretar la etapa de formación que lleve adelante cada sujeto.

### **Línea estratégica de acción**

#### **1.Promoción, captación, acompañamiento y apoyo a la Vida Universitaria**

##### **Acciones desde la gestión**

- Planificación e implementación de estrategias de promoción, posicionamiento institucional y captación de estudiantes.

- Planificación e implementación de estrategias de acompañamiento y apoyo a la vida universitaria.
- Potenciación y ampliación de los programas existentes.
- Definir y seleccionar los recursos humanos, tecnológicos y materiales necesarios para una asistencia estudiantil efectiva.
- Describir y caracterizar los procesos relativos a la vinculación.
- Utilización de los dispositivos disponibles y/o la creación de otros.
- Proponer acciones de vinculación y llevarlas adelante en coordinación con la Dirección de la Carrera.

### Acciones desde la Dirección de carreras

- Utilización de los dispositivos disponibles y/o la creación de otros.

### Acciones desde los docentes

- Proponer acciones de vinculación y llevarlas adelante en coordinación con la Dirección de la Carrera.

### Responsables

- Directivos y funcionarios responsables de implementar las políticas de vinculación.
- Otros actores involucrados en los procesos que de ellas deriven.

### Evaluación y monitoreo

El seguimiento de la implementación de las políticas de vinculación tiene el objetivo de medir su impacto y realizar mejoras derivadas de su evaluación. Para ello, se utilizarán indicadores cuantitativos y cualitativos para cada categoría de estudiante identificada.

**Las mismas, serán revisadas y actualizadas periódicamente para reflejar y responder los cambios en las necesidades de los estudiantes y el contexto educativo y social. La efectiva implementación de las políticas de vinculación requiere la optimización de los procesos de gestión, facilitar los canales de comunicación horizontal y un entorno colaborativo de la información disponible, a fin de generar claridad, simplicidad y eficiencia.**

## Categorías identificadas

### Potencial Estudiante

---

Entendemos que un potencial estudiante es aquella persona que reúne las motivaciones y condiciones necesarias para iniciar y completar una carrera universitaria.

Conocer a nuestro estudiante potencial implica interiorizarse con sus intereses, identificando como interés principal acceder a la ES universitaria para desarrollar habilidades y adquirir competencias profesionales a través de la educación formal. En este sentido, identificamos diferentes motivaciones dependiendo de la edad, la situación laboral y el contexto social, económico, profesional o geográfico en el que se encuentre.

Con la incorporación de carreras modalidad a distancia en nuestra oferta académica, los perfiles de potenciales estudiantes se ampliaron. Este grupo no solo contempla a estudiantes de los últimos años de cursado del nivel medio o mayores de 25 años que no finalizaron su educación secundaria; sino también a personas adultas que desean acceder a una carrera universitaria, al igual que aquellas con titulaciones intermedias de ES no universitaria, que encontraron en esa modalidad pedagógico – didáctica la posibilidad de incorporarse a la educación superior para profundizar, complementar, actualizar y profesionalizar formalmente sus saberes previos.

**Pertenecer a una universidad, forma parte de una motivación que se constituye en un vehículo para alcanzar metas personales y profesionales. Ubicar estos aspectos y variantes en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje y de gestión requiere, en primer lugar, identificar y comprender qué habilidades se necesitan para actuar con aptitud en determinados entornos y sus futuros proyectados, y, en segundo lugar, planificar e implementar la vinculación de la UGR y las estrategias pedagógicas, curriculares y extracurriculares con cada estudiante a partir del conocimiento de su perfil.**

## La importancia de los datos también para ellos

---

El alcance y consecuencias del proceso de digitalización que vivimos actualmente ha cambiado de manera fundamental las formas de vivir, trabajar y relacionarnos unos con otros. Las personas han modificado las formas de adquirir bienes y servicios basándose, cada día más, en la necesidad de información precisa y actualizada sobre las diferentes opciones que responden a sus necesidades. El ámbito educativo no es ajeno a esta realidad y, es por ello, que para la UGR cobra fundamental interés la utilización de datos para la toma de decisiones informadas.

Teniendo en cuenta el proceso de toma de decisión que se encuentra el sujeto al momento de elegir e iniciar una carrera universitaria, el concepto de *vinculación* con el potencial estudiante, lo relacionamos a las estrategias de captación y vinculación temprana con la persona que decidió elegirnos, y se sustenta en los fundamentos de la atención personalizada, ágil, orientativa, motivadora e integral, basada en una comunicación clara y accesible, que facilite y agilice los trámites administrativos y el proceso de ingreso y admisión a la universidad para concretar el proceso de matriculación.

El impacto esperado en la implementación y acciones provenientes de las políticas de vinculación de la UGR en relación al estudiante potencial es, además de atender las necesidades de información y expectativas de los mismos, aumentar el número de matriculados en los períodos de apertura a inscripciones; diversificar el cuerpo estudiantil de la UGR y fortalecer el posicionamiento institucional, al poder visualizar mediante nuestras acciones, a una universidad que se ocupa, por sus potenciales estudiantes, brindándoles apoyo y asesoramiento desde el primer contacto.

## Líneas estratégicas de acción

### 1. Impulsar la Imagen UGR

#### 1.1. Fortalecer la promoción y posicionamiento institucional para favorecer la captación de estudiantes

- **Realizar estudios de mercado cualitativos y cuantitativos:** para obtener información sobre los diferentes segmentos de estudiantes potenciales y datos relevantes del mercado, definir segmentos de estudiantes potenciales.
- **Crear y actualizar los perfiles de potenciales estudiantes** que representen los diferentes segmentos del público objetivo de la UGR, considerando edad, género, contexto geográfico, disciplina elegida u otras características relevantes consideradas del contexto social e individual.
- **Implementar estrategias efectivas de comunicación basada en las mejores prácticas para la captación de estudiantes:** Implementación de un sistema de seguimiento de leads, (estudiantes potenciales) desarrollo de una fuerte presencia en línea y en redes sociales, marketing digital, participación en eventos y ferias presenciales y virtuales; planificar la publicidad en los diferentes medios de comunicación; organizar eventos presenciales y virtuales para dar a conocer la oferta UGR y los beneficios de formar parte de nuestra comunidad.

#### 1.2 Aumentar la participación en alianzas estratégicas

- **Identificar aliados estratégicos potenciales:** análisis del entorno e identificación de instituciones, empresas y organizaciones relevantes para acceder a estudiantes potenciales.
- **Diseñar e implementar un programa de fomento de oportunidades para talentos:** desarrollar programas que conecten a estudiantes UGR con empresas y organizaciones que permitan acceso a pasantías, becas, intercambios y oportunidades de desarrollo.
- **Establecer acuerdos y convenios de colaboración.**
- **Planificar visitas orientadas a instituciones u organizaciones aliadas.**

- **Mejorar la promoción de las acciones y programas llevadas a cabo por UGR y puedan generar interés en potenciales estudiantes.**
- **Determinar la participación estratégica en eventos:** Identificar y/o participar en eventos deportivos, culturales, sociales y académicos relevantes para estudiantes potenciales.
- **Comunicar y difundir las alianzas, crear contenidos en conjunto y organizar eventos en colaboración.**

## 2. Construir una experiencia positiva desde el primer contacto con la universidad

### 2.1. Favorecer una comunicación clara, eficiente, efectiva y personalizada.

- **Diseñar e implementar un plan de comunicación integral para cada etapa del proceso de captación del estudiante potencial** (atracción, consideración, decisión, matriculación).
- **Optimizar canales de comunicación directa:** mejorar la atención por el medio que se utilice: teléfono, correo electrónico, chat en vivo, mensajería instantánea, etc.-
- **Implementar un sistema de gestión, comunicación y seguimiento de trámites:** Implementar un software de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para centralizar la información de los estudiantes potenciales, realizar seguimiento de sus interacciones y personalizar la comunicación.
- **Evaluar la incorporación de chatbots enfocados en matriculación, admisión e ingreso**
- **Capacitar personal de atención al estudiante:** Brindar capacitación continua al personal de atención al estudiante y fomentar una cultura de servicio a la cliente centrada en la satisfacción y bienestar de estudiantes potenciales.
- **Establecer protocolos claros de atención**
- **Personalizar de la comunicación**
- **Crear contenido de valor:** Desarrollar contenido informativo y atractivo (blogs, videos, guías, etc.) que responda a las preguntas e inquietudes de los estudiantes potenciales y los ayude a tomar decisiones informadas sobre su futuro académico.
- **Realizar seguimiento post-matriculación:** Potenciar las estrategias de comunicación implementadas con los estudiantes después de su matriculación para asegurar una transición exitosa a la vida universitaria y fomentar su sentido de pertenencia a la comunidad UGR. (Acceso a Portal Mi carrera y la planificación de otras iniciativas).

### 2.2. Evaluación y mejora continua de usabilidad del sitio web UGR

- **Evaluar e implementar mejoras en sitio web:** Usabilidad, accesibilidad, contenido, diseño y rendimiento.

- **Implementar acciones definidas en el plan de marketing y comunicación:** Integrar la web UGR y optimizar el sitio para buscadores para mejorar la visibilidad y atraer visitantes.
- **Visibilizar la oferta académica y optimizar la conversión**
- **Crear contenido inspiracional y aspiracional:** Mostrar el impacto social y profesional de las carreras ofrecidas por la UGR.
- **Medición y análisis de la participación:** Utilizar herramientas de analítica web (Google Analytics, etc.) para medir el tráfico del sitio web, el comportamiento de los usuarios, las tasas de conversión y otros indicadores relevantes.
- **Evaluar la incorporar un sistema de chat en vivo:** Ofrecer a los visitantes la posibilidad de chatear en tiempo real con un representante de la universidad para resolver dudas y obtener información personalizada.

### 2.3 Agilizar el proceso de admisión e inscripción

- **Relevar y analizar de los procesos actuales:** Realizar un mapeo detallado de todos los pasos involucrados en los procesos de inscripción, admisión y matriculación, identificando cuellos de botella, redundancias y oportunidades de mejora.
- **Simplificación de requisitos y procesos:** Revisar y simplificar los requisitos de admisión, eliminando aquellos que sean innecesarios o redundantes.
- **Integrar el proceso de inscripción al sistema de gestión académica y administrativa.**
- **Automatización de procesos:** Automatizar tareas repetitivas y procesos manuales, como la verificación de documentos, la generación de cartas de aceptación y la asignación de horarios.
- **Simplificar el proceso de pago y ofrecer diferentes opciones de pago en línea.**
- **Ofrecer información de actividades para orientar en la elección de su carrera.**
- **Brindar soporte técnico y administrativo** durante el proceso de ingreso, admisión y matriculación.
- **Capacitación del personal:** Brindar capacitación al personal no docente sobre las herramientas de automatización.

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores para las siguientes dimensiones: segmentación y perfilamiento de estudiantes potenciales; comportamiento y tendencias en línea; interacción en redes sociales; eficacia de eventos y actividades promocionales; tráfico y uso del sitio web; interés en la oferta académica; participación en actividades dirigidas a estudiantes potenciales; y conversión de estudiantes potenciales a inscriptos.

## Estudiante ingresante

---

Un estudiante ingresante es aquel que finalizó los trámites relacionados con la matriculación efectiva y los procesos de ingreso y admisión en la UGR. Es el momento de su inserción a un ecosistema universitario que promueva su bienestar general, asista a su rendimiento académico y a alcanzar las expectativas sobre la experiencia universitaria.

Está en condiciones de iniciar su carrera y en el inicio de su trayectoria académica. Comienza a transitar la etapa inicial de su experiencia universitaria personal, social y formativa; se encuentra cursando o realizando actividades en las primeras asignaturas de su carrera y se está adaptando al nuevo entorno académico y social que le proporciona la universidad. Puede ser un estudiante de pregrado o grado, pudiendo incluir también a los estudiantes de intercambio que provienen de universidades extranjeras y permanecen en la UGR por un período determinado acorde a las metas propuestas para su experiencia.

Es un individuo con expectativas y motivaciones que ve en la educación una posibilidad real de alcanzar una mejor calidad de vida. La institución brindará, entonces, la orientación y apoyo necesario para familiarizarse y adaptarse al sistema universitario, los recursos académicos, el entorno institucional, las normas y reglamentos de la UGR y las diferentes oportunidades que le ofrece la institución para planificar su trayectoria y desarrollo académico.

En este marco, se prestará especial atención al perfil del ingresante, teniendo en cuenta las diferentes expectativas en relación a lo disciplinar, la concreción de sus metas educativas, la participación social y cultural en la universidad y la participación de actividades intrainstitucionales. El objetivo del enfoque de la vinculación con el estudiante ingresante es **establecer una conexión significativa, sólida y duradera, que le brinde la información, el apoyo y la orientación necesarios para una transición amigable a la vida universitaria y su desarrollo académico.**

Para ello, se deberán implementar estrategias de articulación entre el momento de la vida de la persona y el comienzo de su experiencia universitaria y la carrera elegida en la UGR. Dicha articulación se plasma a través de mecanismos institucionales que brinden información precisa y actualizada sobre la universidad, apoyo en el proceso de adaptación a la vida universitaria, oportunidades para la integración social y académica, asesoría y acompañamiento personalizado, y acceso a recursos y servicios de apoyo.

La figura del “docente mentor” y “docente tutor” juega un rol fundamental en la adhesión del estudiante a su carrera y a vivir la experiencia universitaria en la institución, brindando un acompañamiento que facilite la transición a la vida universitaria en la que es fundamental mantener viva las expectativas, motivaciones que lo impulsaron a elegir una carrera de nuestra universidad.

De esta manera, la vinculación busca generar, además, **la disminución del porcentaje de deserción, el fortalecimiento del sentido de pertenencia, una mejora en el rendimiento académico y una mayor satisfacción con la experiencia universitaria.**

## **Líneas estratégicas de acción**

### **1. Fortalecer la comunicación, la información y orientación de los estudiantes ingresantes**

**1.1 Optimizar las estrategias de comunicación integral dirigidas a los estudiantes ingresantes, utilizando canales de comunicación tradicionales y digitales.**

- Desarrollar una estrategia de comunicación integral dirigida específicamente a los estudiantes ingresantes, utilizando canales de comunicación tradicionales y digitales.
- Crear materiales informativos claros, concisos y accesibles que respondan a las preguntas más frecuentes de los estudiantes ingresantes.
- Implementar un sistema de atención al cliente personalizado y eficiente para responder a las consultas de los estudiantes ingresantes.
- Desarrollar la aplicación móvil UGR.
- Desarrollar la Guía del Ingresante UGR.

**1.2. Organizar eventos informativos y de orientación para los estudiantes ingresantes, para colaborar en su definición de metas profesionales.**

- Organizar eventos informativos y de orientación para los estudiantes ingresantes, como charlas y talleres.
- Organizar eventos de bienvenida presenciales y virtuales.
- Continuar con el seguimiento y atención personalizada al estudiante ingresante
- Diseñar programas de inducción específicos para cada carrera.

#### **Indicadores**

Se utilizarán indicadores para evaluar dos dimensiones clave: la interacción con los servicios de asistencia a estudiantes y la satisfacción con el proceso de preinscripción e ingreso.

### **2. Ofrecer programas de apoyo y acompañamiento para impulsar la integración, el éxito académico y la participación activa de los estudiantes en la vida universitaria**

- Implementar programas de tutoría académica para brindar apoyo personalizado a los estudiantes ingresantes en las primeras asignaturas de su carrera.

- Establecer un servicio de asesoría psicopedagógica para atender las necesidades individuales y de adaptación de los estudiantes ingresantes.
- Organizar talleres y actividades de orientación para ayudar a los estudiantes ingresantes a definir sus metas profesionales.
- Comunicar los beneficios que implica ser estudiante UGR.
- Crear programas de mentoría que vinculen a los estudiantes ingresantes con estudiantes de cursos superiores y con profesores referentes, para brindarles apoyo y acompañamiento.
- Ofrecer talleres y actividades extracurriculares que fomenten el desarrollo de habilidades blandas, como el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas.

#### **Indicadores**

Se utilizarán indicadores para evaluar las siguientes dimensiones: satisfacción estudiantil; acceso a servicios de apoyo académico y psicopedagógico; y participación en actividades extracurriculares.

### **3. Evaluar y mejorar continuamente las estrategias de vinculación**

- Establecer indicadores clave de rendimiento para medir la eficacia de las estrategias de vinculación con el estudiante ingresante.
- Realizar encuestas de satisfacción a los estudiantes ingresantes para identificar áreas de mejora.
- Analizar datos de seguimiento para comprender el comportamiento de los estudiantes ingresantes.
- Ajustar las estrategias de vinculación en función de los resultados obtenidos.
- Promover la investigación y la innovación en el ámbito de la vinculación con el estudiante ingresante.

#### **Indicadores**

Se utilizarán indicadores que proporcionen una visión integral de la retención, el desempeño académico, el interés en proyectos de vinculación y la satisfacción con las experiencias ofrecidas a los estudiantes durante el primer año.

**Es importante destacar que el primer objetivo a cumplir de las actividades de gestión estará focalizado en la planificación, descripción y caracterización de los procesos de vinculación con el estudiante ingresante, y en mejorar los programas existentes y sus procesos, creados para cumplir el objetivo que este plan de desarrollo propone.**

## Estudiante en curso

---

Consideramos estudiante en curso a aquel que se encuentra inserto en la comunidad UGR con cierto recorrido en el cursado de la formación académica elegida. Su meta es obtener un título universitario. Se encuentra en una etapa intermedia en su trayectoria académica, cursando asignaturas correspondientes al año respecto a su ingreso y plan de estudios y avanzando en el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias profesionales.

De esta manera, intentamos caracterizar el recorrido ideal de un estudiante en curso: es un estudiante matriculado activo que satisface tanto los requisitos administrativos como académicos necesarios para su participación en las actividades correspondientes al período académico. Ya sea en clases presenciales o virtuales, este estudiante se compromete con su recorrido académico adaptándose a las exigencias y particularidades de su carrera y la modalidad pedagógico – didáctica elegida. Además de cumplir con sus deberes académicos de manera constante, demuestra un progreso positivo en su programa de estudios y se involucra en la vida universitaria, participando en las diversas actividades organizadas por la institución para promover su desarrollo integral.

Para motivar y acompañar su progreso académico es esencial hacer un seguimiento continuo de su trayectoria con el objetivo de identificar posibles dificultades que puedan surgir durante su experiencia como estudiante en la UGR, ya sean de índole disciplinaria, académica u otros factores que obstaculicen su permanencia en la institución. La interacción cercana con los estudiantes nos permite comprender mejor sus necesidades y desafíos, y así desarrollar políticas institucionales sólidas de apoyo académico y personalizado. Es fundamental detectar estas dificultades para diseñar estrategias que ofrezcan orientación y acompañamiento a los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

La UGR busca garantizar una experiencia de calidad al estudiante en curso que abarque tanto la excelencia académica de la carrera, como el acceso a instalaciones modernas y acogedoras, programas y acciones de apoyo integral y oportunidades de crecimiento personal y profesional.

En tal sentido, nuestra institución identifica necesidades y expectativas de los estudiantes en curso como un acompañamiento académico y personalizado que le permita superar los desafíos del aprendizaje, gestionar eficazmente su tiempo y trazar su camino académico de manera sólida. Para satisfacer estas necesidades, es fundamental que cuente con acceso a una amplia gama de recursos y servicios de apoyo ofrecidos por la UGR. Esto incluye el acceso a bibliotecas físicas y virtuales, laboratorios equipados, asesoramiento psicopedagógico y a cualquier otro espacio o propuesta que contribuya de manera significativa a su bienestar y recorrido académico.

Además, el estudiante en curso espera encontrar en la universidad espacios que acompañen el proceso de digitalización que experimenta en su vida cotidiana, a través de espacios físicos

y virtuales que promuevan su bienestar integral y faciliten la habitabilidad de los mismos. Por ello, deberá contar con centros de informática bien equipados y distribuidos en diferentes ubicaciones dentro de los emplazamientos territoriales de la UGR, para una significativa mejora de su experiencia educativa. En paralelo, aspira a una oferta académica de calidad, impartida por profesores expertos en sus disciplinas, que utilicen metodologías de enseñanza innovadoras y recursos didácticos efectivos para facilitar la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias relevantes para su desarrollo profesional.

Además, espera tener acceso a oportunidades de desarrollo profesional a través de prácticas pre profesionales, intercambios académicos, becas para la investigación y programas de emprendimiento o entrenamiento laboral. Estas experiencias le permitirán poner en práctica sus conocimientos y habilidades, preparándolo de manera efectiva para su futura inserción en el mundo laboral una vez que se titule.

A partir de ello, y con el objetivo de brindarle las herramientas, los recursos y el apoyo necesario para alcanzar sus metas académicas y profesionales, y contribuir a su desarrollo personal, la UGR se propone desarrollar las líneas estratégicas de acción que se detallan a continuación.

## **Líneas estratégicas de acción**

### **1. Planificar y fortalecer el proceso de vinculación con el estudiante**

- Establecer un sistema de seguimiento académico personalizado para cada estudiante, que permita identificar sus fortalezas, debilidades y necesidades específicas.
- Designar un tutor académico para cada estudiante, quien será responsable de brindarle orientación y apoyo individualizado.
- Implementar programas de mentoría que vinculen a los estudiantes en curso con estudiantes egresados, estudiantes pares y docentes, quienes puedan compartir sus experiencias y brindarles orientación profesional.
- Establecer canales de interacción y escucha activa para facilitar la comunicación bidireccional entre los estudiantes y áreas de la universidad.

#### **Indicadores**

En esta línea se utilizarán indicadores para evaluar la satisfacción del estudiante con respecto a la experiencia de vinculación.

### **2. Fortalecer el acompañamiento académico-administrativo (Programa “Asistencia a estudiantes UGR”)**

- Ampliar el horario de atención de las oficinas de atención al estudiante.

- Brindar información clara y accesible sobre los trámites administrativos, becas, ayudas y otros servicios disponibles para los estudiantes.
- Implementar un sistema de atención online para que los estudiantes puedan realizar trámites y consultas de manera remota, gestionar mejor sus tiempos, organizar sus estudios.

### **Indicadores**

En esta línea se utilizarán indicadores para evaluar el porcentaje de estudiantes en curso que utilizan los servicios de atención al estudiante, según carrera.

## **3. Fortalecer el acompañamiento académico-disciplinar**

- Mejorar la comunicación y la colaboración entre los tutores, los directores de carrera y los docentes.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, identificando aquellos que requieren apoyo adicional y personalizado.
- Implementar estrategias de enseñanza y aprendizaje que promuevan la participación activa de los estudiantes, el trabajo colaborativo y el desarrollo de habilidades críticas y de pensamiento.
- Fomentar la construcción de conocimiento y el trabajo en equipo entre docentes y estudiantes.
- Ofrecer oportunidades de aprendizaje extracurricular, como talleres, seminarios y eventos académicos, que complementen la formación académica de los estudiantes.

### **Indicadores**

Los indicadores a utilizar evaluarán la comunicación y colaboración del personal académico; estrategias de enseñanza y aprendizaje; construcción de conocimiento y trabajo en equipo; seguimiento y evaluación del rendimiento académico; oportunidades de aprendizaje extracurricular.

## **4. Optimizar los canales y acciones de comunicación para una experiencia universitaria transformadora/positiva y contribuir a la fidelización de los estudiantes**

- Utilizar el “Portal mi carrera” y nuevos dispositivos de comunicación efectiva que se creen o desarrollen en la UGR, para proporcionar información clara, accesible y actualizada sobre todos los aspectos de la vida universitaria, incluyendo servicios, actividades extracurriculares y oportunidades de desarrollo profesional.
- Optimizar los mecanismos de comunicación online para que los estudiantes puedan comunicarse de manera rápida y eficiente con diferentes áreas de la universidad.

- Organizar reuniones periódicas con los representantes estudiantiles para conocer sus inquietudes y sugerencias.
- Realizar encuestas de satisfacción a los estudiantes para evaluar la calidad de los servicios y la comunicación institucional.

### **Indicadores**

Los indicadores permitirán evaluar el acceso y la satisfacción de los estudiantes respecto a los recursos tecnológicos y las herramientas de comunicación desarrolladas por la Universidad.

## **5. Brindar información clara y transparente de las políticas y decisiones institucionales**

- Publicar en el sitio web institucional todas las normas, reglamentos y políticas que rigen la vida universitaria.
- Comunicar de manera clara y oportuna las decisiones que afectan a los estudiantes, como cambios en el calendario académico, convocatorias a becas, la política arancelaria, la implementación de nuevas políticas y la creación de nuevas ofertas académicas.
- Organizar sesiones informativas para que los estudiantes puedan conocer en detalle las políticas y decisiones institucionales.

## **6. Mejorar la calidad de la experiencia de vida universitaria en las diferentes modalidades pedagógico-didácticas**

- Crear un entorno de aprendizaje accesible, inclusivo y confortable para el trayecto formativo estudiantil: Garantizar el acceso a instalaciones adecuadas y amigables, tanto en las localizaciones territoriales como en las plataformas virtuales de aprendizaje.
- Implementar un servicio de atención integral para el bienestar estudiantil: Brindar servicios de apoyo estudiantil de calidad, como atención médica, asesoría psicopedagógica, servicio de cantina.
- Fomentar el desarrollo del talento estudiantil a través del reconocimiento y la oportunidad: Organizar concursos, premios y becas para reconocer el talento y la participación de los estudiantes.
- Promover la participación estudiantil para la creación y abordaje de propuestas de su interés: Crear espacios de encuentro y debate para que los estudiantes puedan expresar sus ideas y propuestas y fomentar la participación en los procesos de elecciones y órganos de gobierno de la universidad.
- Organizar actividades extracurriculares que fomenten el desarrollo integral de los estudiantes, como eventos deportivos, culturales y sociales.

- Ampliar los programas y acciones en torno a la igualdad, accesibilidad e inclusión.

### **Indicadores**

Se utilizarán indicadores que ofrezcan una comprensión de la experiencia estudiantil en la UGR, desde la satisfacción con los servicios y apoyo institucional hasta la participación en actividades extracurriculares y la percepción de la calidad académica y del ambiente universitario.

## **7. Desarrollo profesional y empleabilidad**

- Ofrecer talleres de orientación vocacional y búsqueda de empleo para ayudar a los estudiantes a definir su perfil profesional y encontrar oportunidades laborales.
- Organizar ferias de empleo y eventos de networking que pongan en contacto a los estudiantes con empresas y potenciales empleadores.
- Brindar apoyo a los estudiantes en la creación de su propio negocio o en la realización de prácticas profesionales.
- Establecer convenios con empresas e instituciones para facilitar la inserción laboral de los egresados.

### **Indicadores**

En esta línea se utilizarán indicadores para evaluar el porcentaje de estudiantes en curso que egresan en el tiempo estipulado en el plan de estudios.

## **Estudiante egresado**

---

Consideramos al estudiante egresado como aquel que ha completado satisfactoriamente los requisitos académicos de su plan de estudios en la UGR, aunque aún no haya iniciado o finalizado el proceso formal de obtención del título. Este estudiante puede encontrarse en diversas situaciones administrativas o personales, como la necesidad de reunir recursos financieros para completar el trámite, planificar su formación continua o prepararse para ingresar al mercado laboral.

Aunque la obtención del título universitario pueda ser una prioridad para él, ya que le brinda la oportunidad de validar formalmente su formación académica y acceder a oportunidades laborales, el estudiante egresado puede enfrentar desafíos en su transición hacia el mundo profesional que le impidan alcanzar dicho logro. En este sentido, la UGR fortalecerá y ampliará en esta instancia programas y acciones diseñados para facilitar su inserción laboral y promover su desarrollo profesional.

Los programas y acciones que la UGR implementa en los últimos períodos de la vida universitaria como estudiante, orientados a apuntar su efectiva inserción al mercado del

trabajo, deben fortalecerse y ampliarse en esta etapa, focalizándose en acciones específicas relacionadas con su incorporación profesional a la sociedad. Esto incluye brindar servicios personalizados, mantener una comunicación efectiva e identificar las necesidades, a fin de mantener el vínculo con la institución a través de diferentes acciones, programas, propuestas y servicios.

Llegada esta etapa, es esencial que el estudiante encuentre en la universidad los medios y/o dispositivos adecuados que permitan la tramitación de su título y un acompañamiento que coopere en su transición al mundo laboral y en su desarrollo profesional continuo.

## **Líneas estratégicas de acción**

### **1.Optimización del proceso de titulación y acompañamiento a los egresados**

#### **1.1 Fortalecer el acompañamiento en la obtención del título universitario**

- Brindar información clara y accesible sobre los requisitos y procedimientos para la titulación.
- Ofrecer asesoría personalizada a los egresados que tengan dificultades para obtener su título.
- Implementar estrategias de concientización sobre la importancia de obtener el título universitario.
- Publicar en el sitio web institucional y/o otros canales de comunicación directa para con estudiantes toda la información relevante sobre los trámites para la obtención del título, incluyendo requisitos, plazos, formularios y canales de contacto.
- Organizar campañas de comunicación que destaquen los beneficios de obtener el título universitario, tanto a nivel personal como profesional.
- Compartir testimonios de referentes sobre la importancia del título en su trayectoria profesional.
- Realizar talleres y charlas sobre empleabilidad y desarrollo de carrera, donde se destaque el valor del título universitario en el mercado laboral.
- Desarrollar actividades con colegios profesionales en torno al alcance y los beneficios de la titulación.

#### **1.2. Ofrecer asesoría personalizada a los egresados que tengan dificultades para obtener su título**

- Identificar estudiantes que no han obtenido su título en un período definido y registrar datos de contacto.

- Habilitar canales de contacto (correo electrónico, teléfono, redes sociales) para que los egresados puedan solicitar asesoría.
- Elaborar un plan de acción individualizado para cada egresado, considerando sus necesidades y circunstancias específicas. Definir categorías como: Cuestiones administrativas; Cuestiones personales; Cuestiones económicas.
- Establecer un sistema de seguimiento para acompañar a los egresados en todo el proceso de titulación, desde la presentación de la solicitud hasta la obtención del título.
- Implementar un sistema de seguimiento para asegurar que todas las consultas y solicitudes sean atendidas y resueltas de manera satisfactoria.
- Gestionar con áreas administrativas de la universidad la solución de trámites o problemas específicos que impidan la obtención del título.

### **Indicadores**

Para evaluar el proceso de titulación y la experiencia de los egresados se utilizarán indicadores que reflejen la eficiencia del proceso de titulación, la satisfacción de los egresados con dicho proceso y la satisfacción con sus necesidades y expectativas post-universitarias.

## **Graduado UGR**

---

Nuestro graduado, es aquel estudiante que ha culminado exitosamente todos los requisitos académicos de su carrera y ha completado el proceso formal para obtener su título profesional universitario.

Al obtener su título, se convierte en un ciudadano del mundo que certifica, a través de su logro académico, la finalización de una etapa de formación académica. Este título le otorga la habilitación legal para ejercer su profesión y le abre las puertas para integrarse a la comunidad profesional de su disciplina, así como para acceder a las oportunidades laborales que el mercado ofrece.

Las expectativas de nuestros graduados están orientadas a desarrollar una exitosa carrera profesional y acceder a mejores oportunidades laborales que aquellos individuos que carecen de la acreditación formal que brinda un título universitario. Aspiran a ser reconocidos y valorados en el ámbito de su profesión, contribuyendo de manera significativa a la sociedad con su servicio.

La UGR proporciona una formación integral y un sólido acompañamiento que les permite alcanzar estos objetivos. Basados en el concepto de aprendizaje continuo a lo largo de la vida, fomentamos entre nuestros graduados el proceso de formación continua para su crecimiento personal y profesional. Además de apoyarlos en su inserción laboral inicial, les ofrecemos oportunidades de capacitación y actualización que les permiten seguir desarrollando sus habilidades y competencias a lo largo de su trayectoria profesional.

Desarrollar acciones estratégicas dentro de nuestras políticas de vinculación con nuestros estudiantes graduados, no solo contribuye a brindarles apoyo profesional, sino que también fortalece la reputación y el posicionamiento de la UGR como una institución comprometida con la excelencia formativa y el desarrollo humano. Nuestros graduados, al convertirse en embajadores de la UGR en sus respectivos ámbitos profesionales y sociales, son representantes de los valores y la calidad educativa que caracterizan a nuestra universidad. Su éxito y reconocimiento en el mundo laboral no solo reflejan su propia preparación, sino también el respaldo y la excelencia académica de la UGR, consolidando así nuestra presencia y prestigio tanto a nivel nacional como internacional.

## Líneas estratégicas de acción

### 1. Fortalecimiento de la comunicación y vínculo con el graduado

#### 1.1. Designar área responsable dedicada a la vinculación con los graduados

#### 1.2. Identificar y segmentar los diferentes perfiles de graduados

- Sistematizar y actualizar registro de datos de Graduados.
- Releva datos para la elaboración de perfiles según datos demográficos, geográficos y psicográficos y necesidades de formación y expectativas laborales.
- Identificar las características y necesidades específicas de cada grupo de graduados, según su carrera, edad, experiencia profesional y ubicación geográfica.
- Establecer segmentación por áreas de estudio, etapas de carrera profesional, intereses de desarrollo profesional, y ubicación geográfica.
- Elaborar base de contactos actualizada en base a la información relevada. Sistematizar actualización.
- Regularizar y sistematizar el trabajo coordinado con Direcciones de carreras orientado a la elaboración de perfiles.
- Elaborar informes y difundir entre diferentes áreas implicadas o establecidas.
- Definir períodos de actualización de los perfiles.
- Asignar presupuesto para la ejecución de los estudios indicados.

#### Indicadores

A partir de indicadores se evaluará la producción científica y participación en eventos académicos; el desempeño profesional y liderazgo; y la satisfacción del graduado con su experiencia formativa.

#### 1.3. Diseñar una planificación estratégica de comunicación integral dirigida a graduados

- Planificar y describir el proceso de vinculación con el graduado.

- Elaborar planificación de acciones de acuerdo a los perfiles identificados, tendencias del mercado, comportamientos socioculturales y políticas institucionales establecidas.
- Definir los objetivos de la comunicación en torno a la vinculación, representación y formación a lo largo de la vida, utilizando canales estratégicos, tanto tradicionales como digitales.
- **Elaborar planificación de acciones** en coordinación con otras áreas de la universidad y establecer calendarización.
- **Generar y/o potenciar comunidades virtuales por carrera:** Establecer grupos en redes sociales o plataforma Virtual UGR donde los graduados de cada carrera puedan interactuar y compartir experiencias.
- **Crear un canal digital o aplicación móvil exclusiva para graduados** orientado al fortalecimiento de comunidad de Graduados UGR, la empleabilidad y emprendedurismo.
- **Diseñar estrategias de participación:** Invitar a los graduados a participar en actividades de la universidad, como charlas, conferencias, talleres, proyectos de investigación y programas de voluntariado.
- **Fomentar la creación de grupos de interés:** Apoyar la formación de grupos de egresados con intereses comunes, como grupos de emprendedores, profesionales de un mismo sector o exalumnos de una misma promoción.
- Promover eventos, promociones exclusivas para Graduados.
- **Realizar encuestas de satisfacción para conocer las necesidades y expectativas** de los egresados: Focalizar el estudio en torno a la trayectoria profesional y sus necesidades de formación continua; incluir análisis de: Satisfacción con la calidad de la educación recibida; Satisfacción con el apoyo y recursos disponibles para egresados; Valoración del vínculo actual con la universidad, Identificación de necesidades no cubiertas y Percepción respecto a experiencia en eventos y actividades para egresados.
- **Ampliar/ Crear programa de beneficios para Graduados:** Ofrecer a los egresados acceso gratuito o con descuento a la biblioteca, instalaciones deportivas y culturales de la universidad.
- **Organizar seminarios, conferencias y talleres sobre temas de interés para los egresados:** Identificar temas relevantes. Investigar las tendencias y desafíos del mercado laboral, así como los intereses de los egresados, para seleccionar temas de actualidad y relevancia para los eventos.

#### **Direcciones de carrera:**

- Proponer temas y conferencistas para los eventos, considerando las necesidades e intereses de los egresados de cada carrera.

## Docentes:

- Participar como conferencistas o moderadores en los eventos, compartiendo su conocimiento y experiencia con los egresados.

## 1.4. Fomentar la participación y representación en actividades y ámbitos institucionales

- Aplicar acciones establecidas en el plan de comunicación integral.
- Difundir y comunicar a los graduados funciones y rol institucional de los órganos colegiados: Estructura de gobierno de la universidad y los mecanismos de participación y representación de los graduados en los diferentes órganos colegiados.
- Contribuir a través de acciones de promoción a la candidatura de graduados: Animar a los graduados a postularse como representantes en los órganos colegiados y apoyar sus candidaturas.
- Facilitar la participación de los graduados: Ofrecer capacitación y recursos a los graduados que participan en los órganos colegiados, para que puedan desempeñar sus funciones de manera efectiva.
- Visibilizar la participación, experiencia y resultados de la participación y experiencia de los Graduados en los ámbitos representados.

## 2. Empleabilidad y desarrollo profesional

### 2.1. Identificación de oportunidades y facilitadores para el desarrollo profesional de los graduados

**2.1.1. Analizar perfiles profesionales:** identificar los perfiles profesionales incluyendo formación académica, experiencia laboral y áreas de especialización; identificar sus necesidades y expectativas en relación con el desarrollo profesional; y analizar la trayectoria profesional para identificar su inserción laboral, nivel de satisfacción y éxitos alcanzados.

**2.1.2. Analizar el Mercado Laboral:** identificar las áreas de mayor demanda de profesionales y las habilidades requeridas para acceder a las mejores oportunidades; analizar los salarios promedio e identificar las organizaciones y empresas que contratan nuestros graduados, como así también sus perfiles de ingreso y las oportunidades que ofrecen.

**2.1.3. Analizar los recursos disponibles:** en el entorno local, como incubadoras de empresas, centros de emprendimiento y agencias de empleo.

### 2. 2. Promover ámbitos y actividades de formación profesional continua

- Promover la concepción de educación a lo largo de la vida: Comunicar a los Graduados la necesidad de actualizar sus conocimientos y habilidades para mantenerse competitivos en el mercado laboral; ofrecer programas de posgrado y formación continua flexibles y accesibles, que se adapten a las necesidades y horarios de los graduados, utilizando modalidades en línea, híbridas, semipresenciales o a distancia.

### 2.3. Contribuir a la vinculación con el mundo del trabajo y empleabilidad

- Aplicar acciones establecidas en plan de comunicación para graduados.
- Disponer en web de sección para portal de empleos.
- Ofrecer talleres de emprendedurismo y orientación profesional específicos para Graduados.
- Ampliar y fortalecer los programas de inserción laboral.
- Organizar ferias de empleo y eventos de networking para graduados.

#### 2.3.1. Favorecer una ágil y temprana inserción al mercado de trabajo.

- **Fortalecer los vínculos con el sector empresarial:** Establecer alianzas con empresas e instituciones para facilitar la inserción laboral de los egresados, a través de programas de prácticas, pasantías, bolsas de trabajo y ferias de empleo.
- **Ofrecer servicios de orientación laboral:** Brindar asesoramiento personalizado a los graduados en la búsqueda de empleo, la elaboración de currículums y la preparación para entrevistas.
- **Promover el emprendimiento:** Fomentar la creación de empresas por parte de los graduados, ofreciendo capacitación, financiamiento y espacios de coworking.
- **Crear redes de contacto y colaboración entre graduados de diferentes perfiles y generaciones.**
- **Realizar un seguimiento de los contactos establecidos.** Facilitar el intercambio de información de contacto entre egresados y empresas, y ofrecer apoyo en el proceso de entrevistas y selección.
- **Establecer convenios con empresas e instituciones para facilitar la inserción laboral de los graduados.**
- **Identificar empresas e instituciones potenciales.** Realizar un análisis del mercado laboral para identificar empresas e instituciones que demanden el perfil de los egresados de la universidad.
- **Establecer acuerdos de colaboración.** Firmar convenios con empresas e instituciones para ofrecer a los egresados prácticas profesionales, pasantías, programas de trainees o procesos de reclutamiento preferencial.
- **Promocionar los convenios entre los graduados.** Utilizar canales de comunicación como el correo electrónico, redes sociales, sitio web y eventos de egresados para difundir los convenios y las oportunidades laborales.

- **Realizar un seguimiento de la inserción laboral de los egresados.** Mantener contacto con las empresas e instituciones para conocer el desempeño de los egresados y evaluar la efectividad de los convenios.
- **Contactar a los graduados periódicamente para conocer su situación laboral, su trayectoria profesional y sus necesidades de formación continua.**
- **Investigar las tendencias del mercado laboral y las demandas de profesionales en diferentes sectores para identificar oportunidades de desarrollo para los graduados.**

## 2.4. Acompañamiento y fomento del talento y la innovación

- Crear un programa de mentores que vincule a egresados exitosos con estudiantes y egresados recientes.
- Reconocer y premiar a los egresados que se destaquen por su trayectoria académica.
- Brindar apoyo a los graduados en la creación de su propio negocio.

### Indicadores

Se utilizarán indicadores sobre la satisfacción del estudiante con el proceso de vinculación; la participación en actividades académicas y de vinculación; la continuidad de la formación académica; la satisfacción con respecto a sus prácticas preprofesionales; la participación en encuestas de seguimiento; la utilización de recursos digitales para graduados; su inserción laboral y empleabilidad; y las modalidades laborales de los graduados.

## EJE ESTRATÉGICO 2

---

### GESTIÓN INSTITUCIONAL

Con una perspectiva integral de la gestión, concebimos el financiamiento y la estructura organizacional como aspectos intrínsecamente vinculados dentro de una misma dimensión. Vistos como elementos transversales de la gestión, el financiamiento nos habilita para implementar mejoras identificadas, mientras que la reorganización de la estructura de gestión agiliza y potencia su ejecución.

Por ello, este eje estratégico abordará los desafíos para la UGR en dos dimensiones clave de la gestión institucional: el Financiamiento y la Estructura Organizacional.

## La estructura organizativa como pilar para la centralidad del estudiante

---

La estructura organizacional, estrechamente ligada al eje principal, se erige como un pilar fundamental para el crecimiento integral y sostenible de la UGR. Esencial para configurar un entorno universitario adaptable a las necesidades de los estudiantes, optimiza la atención personalizada, fortalece la comunicación y estimula su participación activa. Una gestión institucional sólida y sostenible es la base para proporcionar una experiencia educativa de calidad.

## Gestión financiera y estructura organizacional: Una alineación estratégica

---

Una gestión financiera eficiente, permite destinar recursos para la mejora de la infraestructura, la adquisición de equipamiento y tecnologías, y la contratación de recursos humanos competentes y profesionalizados. De la misma manera, una estructura organizacional ágil y dinámica, facilita los procesos de gestión, optimiza los recursos y permite una mejor planificación y control financiero, contribuyendo directamente a la sustentabilidad institucional.

**La solidez, responsabilidad y transparencia en la gestión, combinadas con prácticas financieras sustentables, inspiran confianza tanto en los usuarios del servicio educativo como en los recursos humanos que forman parte de la institución. Esto facilita el establecimiento de relaciones estratégicas con organizaciones del entorno, impulsa la creación de nuevas carreras y fortalece las existentes, fomenta la atracción y retención de estudiantes, así como la captación y retención de docentes comprometidos con el progreso de sus disciplinas en la UGR.**

La coherencia estratégica entre la estructura organizacional y las políticas de financiamiento y sustentabilidad, asegura que la UGR cuente con los recursos y capacidades necesarios para impulsar su crecimiento a largo plazo.

Su relación con el Eje 1 no es unidireccional, sino que se constituye en una interacción dinámica, recíproca e interdependiente.

### **Objetivo Estratégico:**

**Fortalecer la estructura organizacional y la gestión financiera para optimizar el funcionamiento institucional y asegurar la sustentabilidad a largo plazo de la Universidad del Gran Rosario.**

# 1.- Financiamiento y Sustentabilidad

---

En un contexto educativo caracterizado por la constante evolución y los desafíos financieros inherentes, es fundamental que la UGR adopte un enfoque proactivo y sustentable hacia la gestión de sus recursos económicos. En este sentido, la promoción de una cultura de sustentabilidad financiera emerge como una necesidad -tanto ética, como estratégica- para garantizar la viabilidad y el crecimiento institucional a largo plazo.

Este eje de desarrollo se enfoca en la creación de un entorno donde la eficiencia financiera, la captación de recursos, su optimización y uso responsable, se conviertan en pilares de nuestra gestión universitaria.

Reconociendo la importancia de la estabilidad económica para el cumplimiento de nuestra misión y visión, y el impulso de la excelencia académica, nos proponemos establecer un marco integral que no solo responda a las demandas del presente, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenible y equitativo en el futuro.

A través de esta dimensión de desarrollo, buscamos cultivar una mentalidad proactiva y responsable en todos los niveles de la comunidad universitaria. Nuestro objetivo es crear conciencia sobre la importancia de optimizar el valor de cada recurso disponible, ya sea financiero, humano o material, al tiempo que se promueve la transparencia, la eficacia y la rendición de cuentas en la gestión administrativa y financiera.

En este contexto, la sustentabilidad financiera no solo implica la expansión académica y territorial, sino también una revisión completa de nuestras prácticas existentes, identificando áreas de mejora y oportunidades de eficiencia que nos permitan alcanzar nuestros objetivos con un uso óptimo de los recursos disponibles.

Este desafío representa un compromiso firme con la construcción de una universidad dinámica, sustentable y socialmente responsable. A través de la implementación de estrategias y políticas orientadas hacia la sustentabilidad financiera, fortaleceremos nuestra posición institucional, al tiempo que impactará de manera significativa al desarrollo integral de nuestra comunidad académica.

*Por ello, los Espacios, pilares del desarrollo de la UGR, buscarán afianzarse como unidades de gestión estratégica. Con un enfoque emprendedor, proactivo e innovador, se orientarán hacia resultados cuantificables, garantizando la sustentabilidad del proyecto educativo. Los Espacios se constituyen como centros fundamentales para el desarrollo institucional, siendo los escenarios donde se fusionará la excelencia académica y la viabilidad económica.*

## Objetivo:

**Fomentar una cultura de sustentabilidad financiera institucional, promoviendo la eficiente administración del presupuesto, la adquisición responsable de recursos y su optimización en beneficio de la comunidad UGR.**

## Políticas de financiamiento

La UGR como institución universitaria de gestión privada, reconoce la necesidad de adoptar un enfoque proactivo hacia la gestión de sus recursos económicos, que fomenten la sustentabilidad financiera, fortalezcan la oferta educativa y garanticen la viabilidad institucional a largo plazo.

Las políticas de financiamiento apuntan hacia la eficiencia en la administración del presupuesto, la captación y retención de estudiantes, la generación de nuevos recursos y la optimización en la utilización de los mismos.

## **Mejorar la captación y retención de estudiantes como objetivo transversal a todos los ejes estratégicos de nuestro Plan de Desarrollo Estratégico 2024 – 2030**

---

La principal fuente de ingresos de una universidad de gestión privada es la matrícula de sus estudiantes y el desarrollo de otras actividades aranceladas. Por tal motivo, es importante que la UGR promueva la ampliación de la matrícula y genere nuevas actividades aranceladas alineadas a la captación y retención de estudiantes.

## Líneas estratégicas de acción

### **1. Mejorar la gestión financiera: Evaluar y Optimizar procesos administrativos**

#### **1.1. Presupuesto**

- Implementar un sistema de planificación, control y seguimiento presupuestario de todas las localizaciones territoriales: Seleccionar un software de gestión presupuestaria adecuado a las necesidades de la UGR, que permita la planificación, seguimiento y control de los presupuestos de cada localización territorial
- Asignar responsabilidades claras en la gestión presupuestaria, definiendo roles y funciones para cada área y nivel jerárquico.
- Capacitar al personal en gestión presupuestaria.
- Fomentar una cultura presupuestaria y de sustentabilidad institucional.

- Explorar nuevas fuentes de ingresos
- Diversificar la oferta académica.

## 1.2. Gestionar eficientemente los ingresos y egresos

- Realizar análisis económico-financiero de las ofertas académicas y evaluar viabilidad y potencialidad de generación de ingresos de cada una de ellas.
- Analizar los costos directos e indirectos de cada oferta académica, incluyendo salarios docentes, materiales didácticos, infraestructura y servicios de apoyo.
- Calcular el punto de equilibrio de cada oferta académica, determinando el número mínimo de estudiantes necesario para cubrir los costos y obtener ganancias.
- Evaluar la demanda potencial de cada oferta académica, considerando el mercado laboral, las tendencias educativas y las necesidades sociales y globales de formación.
- Establecer precios competitivos para las ofertas académicas, teniendo en cuenta los costos, la demanda y la competencia.
- Fortalecer las estrategias de captación y retención de estudiantes nacionales e internacionales, incluyendo estrategias orientadas a nuestros graduados.
- Desarrollar un plan para la Formación Continua: Elaborar un plan específico para atender a las particularidades de la Formación Continua (FC), considerando su financiamiento y sustentabilidad.

## 1.3. Evaluar y analizar las inversiones

- Establecer criterios claros para la evaluación de proyectos de inversión, considerando el retorno de la inversión, el impacto en la calidad educativa y la sustentabilidad financiera.
- Realizar un análisis de costo-beneficio de las inversiones en infraestructura y recursos humanos, comparando diferentes alternativas y escenarios.
- Evaluar la rentabilidad y el impacto de cada inversión en el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

## 1.4. Recursos Humanos

- **Alinear el proceso de contratación con los objetivos institucionales:** Revisar y actualizar los perfiles de puesto de cada área, definiendo claramente las competencias y habilidades requeridas para cada función; utilizar herramientas de evaluación de desempeño para identificar las fortalezas y debilidades del personal, y diseñar planes de desarrollo individualizados; establecer un sistema de reclutamiento y selección transparente y basado en el mérito, utilizando pruebas psicométricas, entrevistas por competencias y referencias laborales.
- **Implementar un sistema de incentivos financieros para las direcciones de carrera, las unidades académicas y los equipos de gestión:** Diseñar un sistema de incentivos que premie el logro de objetivos específicos, como el aumento de la matrícula, la

mejora de la calidad académica, la generación de ingresos adicionales y la reducción de costos; establecer metas claras y medibles para cada área y nivel jerárquico.

- **Desarrollo de una política institucional para la promoción y gestión de recursos humanos profesionales cualificados:** Elaborar un plan de carrera que permita a los empleados crecer profesionalmente dentro de la institución; ofrecer oportunidades de formación continua y actualización profesional al personal; implementar un sistema de evaluación del desempeño justo y equitativo; fomentar un clima laboral positivo y motivador.
- **Lograr una sectorización de tareas para especializar equipos en procesos específicos:** Analizar los procesos administrativos y académicos de la universidad para identificar áreas de especialización; asignar tareas específicas a cada equipo de trabajo, de acuerdo a sus competencias y habilidades; capacitar al personal en las tareas específicas de su área; establecer mecanismos de coordinación y comunicación entre los diferentes equipos de trabajo; y fomentar la participación del personal en la toma de decisiones y en la mejora de los procesos.

### 1.5. Automatización de cobros

**Continuar con el proceso de automatización de cobros:** Implementar un sistema de gestión de cobranzas que permita automatizar el envío de facturas, el seguimiento de pagos y la gestión de morosidad. (App UGR)

### 1.6. Vinculación de sistemas

- **Mejorar la vinculación de los sistemas administrativos y académicos:** Integrar los diferentes sistemas de la universidad (académico, financiero, recursos humanos, biblioteca, etc.) en una única plataforma.
- **Análisis de los sistemas existentes.** Relevar los sistemas académicos y administrativos utilizados en la UGR, identificando sus funcionalidades, puntos fuertes y débiles, y posibles áreas de integración.
- **Definición de un modelo de integración:** Establecer un modelo de integración que permita el intercambio de datos entre los diferentes sistemas de forma segura y eficiente.
- **Selección de una plataforma de integración.** Evaluar y seleccionar una plataforma de integración que se adapte a las necesidades y presupuesto de la universidad, y que permita conectar los diferentes sistemas de forma flexible y escalable.
- **Desarrollo de interfaces de integración:** Crear interfaces de programación de aplicaciones (API) que permitan la comunicación entre los sistemas y el intercambio de datos en tiempo real.
- **Implementación de la integración:** Poner en marcha la integración de los sistemas, realizando pruebas exhaustivas para asegurar su correcto funcionamiento.

- **Capacitación del personal:** Brindar capacitación al personal sobre el uso de los sistemas integrados y los nuevos procesos de trabajo.
- **Monitoreo y mantenimiento:** Realizar un seguimiento continuo del funcionamiento de la integración, solucionando posibles problemas y realizando actualizaciones periódicas.

## 1.7. Tecnología y automatización

Implementar herramientas de automatización e Inteligencia Artificial, para reducir el tiempo y los costos asociados a tareas administrativas repetitivas y manuales; minimizar los errores humanos y aumentar la precisión en los procesos; liberar al personal administrativo para que se enfoque en tareas más estratégicas y de mayor valor agregado; mejorar la experiencia del usuario, tanto de estudiantes como de personal, al agilizar los trámites y reducir los tiempos de espera.

- **Identificar procesos susceptibles de automatización:** Analizar los flujos de trabajo administrativos y determinar cuáles tareas pueden ser automatizadas, como la gestión de mesa de entrada, el ingreso, admisión y matriculación; el procesamiento de pagos, la generación de informes, el envío de notificaciones y recordatorios; la atención al estudiante, etc.
- **Seleccionar las herramientas adecuadas:** Investigar y evaluar diferentes soluciones de automatización, como software de gestión de procesos empresariales (BPM), plataformas de automatización robótica de procesos (RPA), chatbots, sistemas de gestión de documentos y herramientas de inteligencia artificial.
- **Implementar las herramientas de forma gradual:** Comenzar con procesos sencillos y de alto impacto, y luego escalar la implementación a medida que se adquieren experiencia y recursos.
- **Capacitar al personal:** Brindar capacitación al personal administrativo sobre el uso de las nuevas herramientas y los cambios en los procesos de trabajo.
- **Monitorear y evaluar los resultados:** Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el impacto de la automatización en la eficiencia, la productividad y la satisfacción del usuario.

## 1.8. Comunicación y marketing experiencial

### 1.8.1. Desarrollar una estrategia de comunicación interna que promueva la cultura de gestión financiera y la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria

- **Crear un área de comunicación interna:** Integrar a representantes de diferentes áreas y niveles de la universidad para diseñar e implementar la estrategia de comunicación.

### 1.8.2. Implementar un plan de marketing experiencial que destaque los beneficios de estudiar en la UGR y la calidad de su oferta académica:

- Diseñar experiencias de usuario únicas: Ofrecer visitas guiadas personalizadas, talleres prácticos, simulaciones de clases, encuentros con estudiantes y docentes, y otras actividades que permitan a los potenciales estudiantes vivir la experiencia UGR.
- Crear contenido audiovisual atractivo: Producir videos testimoniales, documentales sobre la vida universitaria, recorridos virtuales por las sedes y sus instalaciones, y otros contenidos que muestren la UGR de manera atractiva y dinámica.
- Organizar eventos experienciales: Realizar ferias de carreras, jornadas de puertas abiertas, concursos, festivales y otras actividades que permitan a los potenciales estudiantes interactuar con la comunidad universitaria y conocer la oferta académica de forma vivencial.
- Utilizar la gamificación: Incorporar elementos de juego y competición en las actividades de marketing experiencial para aumentar el engagement y la participación de los potenciales estudiantes.
- Aprovechar las redes sociales: Utilizar las redes sociales para compartir contenido experiencial, como fotos, videos y stories de los eventos, y fomentar la interacción con los potenciales estudiantes.
- Medir y evaluar los resultados. Utilizar herramientas de analítica para medir el impacto del marketing experiencial en la percepción de la marca, la generación de leads y la conversión de estudiantes potenciales en matriculados.

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores para evaluar las siguientes dimensiones: eficiencia del gasto; gestión financiera; asignación de recursos académicos; eficiencia administrativa; cumplimiento de objetivos y satisfacción interna.

## 2. Analizar y generar oportunidades de generación de ingresos

### 2.1. Profundizar los procesos de vinculación tecnológica, alianzas y cooperaciones

Nuestro Programa de Vinculación Tecnológica se presenta como una herramienta clave para establecer alianzas estratégicas con empresas, organizaciones y entidades gubernamentales. A través de este programa, la UGR busca materializar colaboraciones que generen valor compartido y contribuyan al desarrollo tecnológico, la innovación y la responsabilidad social.

Las empresas, organizaciones y entidades gubernamentales representan importantes nichos de asociación y cooperación para la Universidad. Estas alianzas estratégicas pueden

materializarse en proyectos conjuntos de investigación, desarrollo tecnológico y programas de responsabilidad social, con posibilidad de financiamiento compartido.

- **Servicios tecnológicos prestados a terceros:** Identificar servicios tecnológicos existentes en la UGR (software, plataformas, laboratorios) que puedan ser ofrecidos a empresas, instituciones educativas u otros terceros.
- **Programas para ofrecer servicios o productos a empresas:** Realizar un análisis de mercado para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional de las empresas de la región y diseñar programas de formación continua a medida para empresas, ofreciendo cursos, talleres y diplomaturas en áreas de interés. Establecer alianzas estratégicas con empresas para ofrecer programas de capacitación in-company y soluciones personalizadas.
- **Labreduc/LabMedia:** Identificar las fortalezas y capacidades únicas del Labreduc/LabMedia que puedan ser de interés para otras instituciones educativas y organizaciones y establecer convenios de colaboración con otras instituciones para ofrecer los servicios del Labreduc/LabMedia, como asesorías, capacitaciones y desarrollo de proyectos conjuntos.
- **Consultorías:** Identificar áreas de expertise dentro de la UGR (docentes, investigadores, centros de investigación, gestión e internacionalización) que puedan ofrecer servicios de consultoría a empresas e instituciones.
- **Creación de una Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT):** Conformar un equipo multidisciplinario con experiencia en gestión de proyectos de vinculación tecnológica sobre la base del Programa de Vinculación Tecnológica UGR, definir los objetivos, funciones y estructura de la UVT; y establecer alianzas estratégicas con empresas, instituciones y organismos gubernamentales para impulsar proyectos de transferencia tecnológica y desarrollo de productos y servicios innovadores.
- **Creación de una editorial digital UGR:** Realizar un estudio de factibilidad para evaluar la viabilidad económica y la demanda potencial de una editorial.
- **MediaLab:** Posicionar al MediaLab como un proveedor de servicios audiovisuales de alta calidad para clientes internos y externos.
- **Desarrollo de Unidades de Emprendimientos Productivos:** Crear espacios físicos y virtuales para incubar y acelerar proyectos de emprendimiento de estudiantes, egresados y docentes, ofrecer servicios de asesoramiento, capacitación, mentoría y financiamiento a los emprendedores; y establecer alianzas con inversores y empresas para facilitar el acceso a capital y mercados para los emprendimientos.
- **Implementación de la INCUBADORA UGR:** Diseñar un programa de incubación que incluya diferentes etapas de desarrollo del emprendimiento, desde la ideación hasta la comercialización. Seleccionar proyectos de alto potencial de crecimiento e impacto social y ambiental.

## Acciones transversales:

- **Comunicación y marketing:** Es fundamental desarrollar una estrategia de comunicación y marketing efectiva para dar a conocer los servicios y productos ofrecidos por la UGR a las empresas y al público en general.
- **Fomentar la cultura emprendedora:** Promover la cultura emprendedora en la comunidad universitaria a través de charlas, talleres, concursos y otras actividades que estimulen la creatividad, la innovación y la iniciativa empresarial.

## 2.2. Participación en Programas Internacionales

La Universidad explorará oportunidades de participación en programas de financiamiento internacional, tales como los ofrecidos por la Unión Europea y el Banco Mundial, para impulsar proyectos de alto impacto y fortalecer la colaboración a nivel global.

### Indicadores

Los indicadores permitirán evaluar la eficiencia financiera y operativa de la universidad; las relaciones externas y captación de recursos; la rentabilidad y diversificación de ingresos; la descentralización financiera y responsabilidad operativa; y el retorno de inversión y sostenibilidad.

## 3. Impulsar la gestión estratégica en los ESPACIOS

**3.1. Fortalecer la autonomía financiera de los ESPACIOS:** Otorgar mayor autonomía financiera a los ESPACIOS para que puedan mejorar la gestión de sus recursos.

### 3.1.1. Establecer modelos de financiamiento diferenciados:

- Analizar las características y necesidades de cada ESPACIO para definir modelos de financiamiento que se adapten a su realidad, como asignación de recursos por resultados, fondos concursables para proyectos innovadores o generación de ingresos propios.
- Fomentar la generación de ingresos propios: Incentivar a los ESPACIOS a desarrollar actividades que generen ingresos.
- Capacitar al personal en gestión financiera: Brindar capacitación al personal de los ESPACIOS en temas como elaboración de presupuestos, control de gastos, análisis financiero y búsqueda de fuentes de financiamiento.
- Otorgar mayor autonomía en la gestión de recursos: Permitir a los ESPACIOS tomar decisiones sobre la asignación y uso de los recursos financieros asignados, dentro de un marco de responsabilidad y transparencia.

### 3.1.2. Acciones desde las Direcciones de ESPACIOS:

- Identificar oportunidades de generación de ingresos: Analizar el mercado y las necesidades de los diferentes públicos para detectar oportunidades y desarrollar productos o servicios que generen ingresos.
- Elaborar planes de negocios: Desarrollar planes para los proyectos de generación de ingresos, incluyendo análisis de mercado, estrategias de marketing, proyecciones financieras y evaluación de riesgos.
- Buscar fuentes de financiamiento externas: Gestionar alianzas con empresas, fundaciones y organismos gubernamentales para obtener financiamiento para proyectos de investigación, desarrollo e innovación.

### 3.1.3. Acciones desde la docencia:

- Participar en la identificación de oportunidades de generación de ingresos y en el desarrollo de proyectos que aporten valor a la sociedad y generen recursos para el ESPACIO.

## 3.2. Promover la innovación y el emprendimiento en los ESPACIOS:

Fomentar una cultura de innovación, emprendimiento, y análisis de la oportunidad, apoyando el desarrollo de nuevos proyectos, servicios y asesoramiento especializado en áreas de nuestra experiencia.

- Fomentar la cultura emprendedora.
- Brindar apoyo a emprendedores: Ofrecer asesoramiento, mentoría, espacios de coworking y acceso a financiamiento a los emprendedores de la comunidad universitaria.
- Vincular a los emprendedores con el ecosistema emprendedor local: Facilitar el contacto de los emprendedores de la UGR con inversores, y otras organizaciones que apoyan el desarrollo de startups.
- Crear espacios de innovación y creatividad: Habilitar espacios físicos y virtuales donde los docentes y estudiantes puedan desarrollar proyectos innovadores y experimentar con nuevas tecnologías.

### 3.3. Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento:

Implementar mecanismos de evaluación y seguimiento para monitorear el desempeño financiero de los ESPACIOS y brindar apoyo cuando sea necesario.

- Definir indicadores de desempeño: Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la autonomía financiera, la innovación y el emprendimiento en los ESPACIOS, como ingresos generados, número de proyectos de investigación, emprendimientos creados, etc.-

- Realizar evaluaciones periódicas: Evaluar el desempeño de los ESPACIOS en relación con los KPI establecidos, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
- Fomentar la mejora continua: Establecer un sistema de mejora continua que permita a los ESPACIOS aprender de sus experiencias y optimizar sus procesos.
- Proporcionar información relevante para la evaluación del desempeño del ESPACIO: Colaborar en la recopilación de datos y en la elaboración de informes de seguimiento.

### Indicadores

A partir de indicadores se evaluarán las siguientes dimensiones: autonomía financiera y eficiencia presupuestaria; innovación, desarrollo y actividad académica; y eficiencia en la gestión y cumplimiento de objetivos.

**La implementación de estas y otras acciones que abonen a esta línea de desarrollo estratégico requiere de un fuerte liderazgo y de una universidad comprometida, con un enfoque estratégico asociativo y la participación de todos los actores de la comunidad UGR.**

## 2.- Transformación digital y organizacional

---

La UGR en su proceso de consolidación se enfrenta al desafío de nuevas transformaciones que aporten a una gestión más efectiva, eficiente y adaptable a los cambios locales y globales. Para ello, es de suma importancia promover una cultura organizacional permeable y dispuesta a la concreción de dichas transformaciones, para optimizar los procesos basados en el modelo de gestión matricial estatutario. Los mismos están asentados sobre la planificación, el enfoque a procesos, la transparencia y la rendición de cuentas.

A su vez, **la transformación digital** es necesaria para acompañar la productividad de los recursos humanos a través de un sistema de gestión integrado. La misma implica la incorporación de tecnologías y nuevas herramientas; la definición y digitalización de los procesos; y la redefinición de las estructuras administrativas, sus funciones y la evaluación de desempeño por objetivos.

Acorde a su Estatuto Académico, la UGR desarrolla sus funciones a través de la formulación y gestión de Programas, mediante la interrelación matricial de diferentes actores institucionales. Esta forma de concebir la gestión presenta un escenario propicio para avanzar en esquemas de funcionamiento donde diferentes unidades de la estructura trabajen en pos de procesos y objetivos comunes.

Es clave promover un cambio en la cultura institucional arraigada en la presencialidad, la centralización en la toma de decisiones y la duplicación de funciones. Buscamos adoptar una gestión basada en procesos y resultados, fomentando la colaboración, la proactividad y la

autonomía, así como garantizar una mayor transparencia e información en la toma de decisiones.

### **Objetivos:**

**-Diseñar una estructura organizacional ágil, dinámica y adaptable que responda a las necesidades de la universidad.**

**-Promover la gestión estratégica y proactiva de los Espacios, Áreas y Secretarías, con un enfoque en la innovación, la excelencia y la sustentabilidad institucional.**

**-Modernizar y optimizar los procesos administrativos y académicos de la UGR a través de la incorporación de un sistema de gestión digital integrado.**

*La UGR emprende una transformación estratégica para establecer un marco organizacional coherente y efectivo. La redefinición de la estructura organizacional y la implementación de un **sistema único de gestión digital integrado** (SGDI) son pilares fundamentales de este proceso, orientados a optimizar el funcionamiento de la universidad en su conjunto, impulsar la colaboración entre áreas, mejorar la asignación de recursos y aumentar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.*

## **La redefinición de la estructura organizacional como pilar fundamental para la colaboración y la matricialidad**

---

La nueva estructura organizacional de la UGR busca optimizar la asignación de recursos humanos, financieros y materiales, evitando duplicaciones y redundancias en funciones y responsabilidades. Esto permitirá un uso más estratégico de los recursos disponibles, maximizando su impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Debe promover la fluida comunicación y coordinación entre las áreas, facilitar el intercambio de información, la colaboración entre equipos y la creación de sinergias que impulsarán el logro de objetivos comunes.

Una estructura organizacional ágil y adaptable permitirá a la UGR responder de manera dinámica y efectiva a los desafíos emergentes y a las oportunidades de mejora que se presenten en el contexto externo e interno. Esto será un pilar fundamental para mantener la competitividad y el éxito de la universidad a largo plazo.

La definición clara de roles y responsabilidades para cada miembro de los equipos de gestión colabora a evitar confusiones, conflictos y duplicidad de esfuerzos. Esto generará un ambiente laboral más transparente, colaborativo y productivo.

# Sistema único de gestión digital integrado para modernizar y optimizar los procesos

---

La implementación de un SGDI representa un paso esencial hacia la **modernización y optimización** de los procesos administrativos y académicos de la UGR. Este sistema permitirá centralizar la información, automatizar tareas, mejorar la experiencia de los usuarios y aportar al análisis y la toma de decisiones informadas.

La centralización de la información institucional en una plataforma única, accesible y segura agilizará el acceso a datos relevantes para la toma de decisiones, promoviendo una gestión más eficiente y basada en evidencia.

La disponibilidad de datos en tiempo real y de herramientas de análisis permitirá a la UGR realizar un seguimiento y evaluación precisos del desempeño institucional. En este marco, automatizar tareas administrativas y académicas reducirá la carga de trabajo manual, disminuyendo errores y tiempos de procesamiento. Esto permitirá al personal concentrarse en actividades de mayor valor añadido, aumentando la productividad y eficiencia en toda la institución.

La implementación de un Sistema de Gestión de Datos Institucional (SGDI) posiciona a la UGR para adaptarse y aprovechar los avances tecnológicos, optimizando procesos de gestión a través de tecnologías actuales y emergentes.

*De esta forma, la redefinición de la estructura organizacional y la implementación de un sistema único de gestión digital integrado (SGDI) propuestas en este Eje, representan iniciativas estratégicas que optimizan los procesos internos y la eficiencia institucional, al tiempo que también impactan positivamente en la experiencia educativa de los estudiantes y el desarrollo institucional.*

## Líneas estratégicas de acción

### 1. Adhesión de la comunidad UGR a los cambios necesarios

#### 1.1. Fomentar la participación activa de la comunidad universitaria en el proceso de transformación institucional

- Crear un plan de comunicación que explique los objetivos, beneficios y etapas de la transformación digital y organizacional.
- Identificar las necesidades de capacitación del personal en relación con las nuevas tecnologías y procesos.
- Diseñar e implementar programas de capacitación adaptados a los diferentes roles y niveles de responsabilidad.

- Incluir representantes de diferentes áreas y niveles en los equipos de trabajo encargados de diseñar e implementar los cambios.

## 2. Análisis y redefinición de la estructura organizacional

### 2.1. Elaborar un diagnóstico de la estructura organizacional actual

- Analizar e identificar áreas de duplicación, redundancia, o cuya gestión y funciones no se alinea al plan de desarrollo actual.

### 2.2. Crear un organigrama:

- Diseñar un organigrama que refleje la nueva estructura, definiendo las áreas, los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia.
- Definir los perfiles de puestos y asignación de roles y responsabilidades: Elaborar descripciones detalladas de cada puesto de trabajo

### 2.3. Implementación de la nueva estructura:

- Implementar un plan de transición: Diseñar un plan para implementar la nueva estructura de manera gradual y ordenada, minimizando el impacto en las operaciones diarias de la universidad.
- Comunicar y socializar los cambios: Informar a la comunidad UGR sobre la nueva estructura, los motivos del cambio y los beneficios esperados.
- Establecer la adecuada coordinación entre áreas: Asegurar la coordinación y colaboración entre las diferentes áreas involucradas en la implementación.
- Capacitar al personal: Brindar capacitación al personal sobre los nuevos roles y responsabilidades, así como sobre los nuevos procesos y herramientas.

### Indicadores

Los indicadores evaluarán la eficiencia organizacional y simplificación de estructuras; claridad organizacional y definición de roles; y adaptabilidad y alineación con la estructura organizacional.

## 3. Definición, Simplificación y Formalización de Procesos de Gestión y Administrativos

- Identificar, caracterizar y analizar los procesos de gestión de la UGR.
- Rediseñar y simplificar los procesos en pos de la funcionalidad y agilidad de la gestión.
- Capacitar a los RRHH en el uso de herramientas digitales.
- Formalizar los procesos mediante la creación de manuales de procedimientos.

## Indicadores

En relación a los procesos se evaluará: conocimiento y comprensión; complejidad operativa; eficiencia y mejora; y estandarización y formalización de los mismos.

## 4. Implementación de un Sistema Único de Gestión Digital Integrado (SGDI)

- Formular e implementar políticas de digitalización en la gestión
- Incorporar el uso de tecnologías en las actividades de gestión que se ajuste a las necesidades específicas de la UGR
- Invertir en la adquisición de hardware y software necesarios para la digitalización

## Indicadores

A partir de indicadores se evaluarán la digitalización y automatización de procesos, la calidad y precisión operativa, y la efectividad de la optimización de procesos.

## EJE ESTRATÉGICO 3

---

## DESARROLLO INSTITUCIONAL

Gracias a un modelo educativo flexible y a una fuerte presencia territorial a través de su sede central y sus localizaciones territoriales, la UGR se propone llegar con sus programas educativos cada vez a más ciudadanos del mundo.

## Universidad bimodal + Localizaciones territoriales = mayores oportunidades

---

Algunos estudiantes eligen la experiencia tradicional del aula bajo un consolidado modelo de educación presencial como el de la UGR. Es la modalidad que fomenta la interacción directa entre estudiantes y docentes y promueve significativamente el desarrollo de habilidades sociales. Otros, eligen la flexibilidad de la educación a distancia. Es la que permite estudiar desde cualquier lugar y en cualquier momento, adaptándose a las necesidades y ritmos de aprendizajes individuales.

La UGR se propone potenciar y promover su oferta académica en ambas modalidades pedagógico - didácticas desde su sede central y sus localizaciones territoriales, dándole de esta manera, mayores posibilidades de acceso a la ES a las personas y fortaleciendo de esta manera el desarrollo local y regional.

## Mayor acceso, mayor impacto institucional y social

---

Esta combinación de modalidades educativas y localizaciones estratégicas con una presencia institucional consolidada, le permite a la UGR proyectarse a futuro, en el país, la región y el mundo.

El objetivo de nuestra gestión académica, es fortalecer las propuestas académicas de ambas opciones pedagógico – didácticas, para que los estudiantes tengan acceso a una formación académica de calidad, que contempla metodologías de aprendizaje innovadoras, docentes profesionalizados y oportunidades de aprendizaje en íntima relación con las funciones sustantivas de la universidad.

Por otra parte, y para optimizar su bienestar y desarrollo académico, proponemos espacios físicos y virtuales modernos y amigables, con incorporaciones tecnológicas y mecanismos de accesibilidad que facilitan el aprendizaje y las actividades formativas.

Es por ello que, este Eje de Desarrollo Institucional busca crear las condiciones necesarias para que los estudiantes de la UGR puedan desarrollar todo su potencial académico, personal y profesional, independientemente de su edad y su contexto individual.

### **Objetivo Estratégico:**

**Consolidarnos como una institución educativa líder, moderna, competitiva y comprometida con el estudiante, a través del fortalecimiento de la gestión académica, la mejora continua de su infraestructura y un anclaje territorial que supere las fronteras actuales, garantizando una educación de calidad, pertinente, accesible e inclusiva.**

## 1.-Gestión Académica

---

La UGR enfatiza el rol de la gestión académica para garantizar la calidad de la educación, la pertinencia de la oferta académica y el desarrollo integral de los estudiantes.

### **Objetivo:**

**Fortalecer la gestión académica para garantizar la calidad de la oferta académica, su pertinencia y el desarrollo integral de los estudiantes, en un contexto de cambio y evolución.**

Los nuevos contextos sociales y educativos requieren enfoques innovadores y transformadores para abordar los desafíos emergentes. Las actividades de extensión,

vinculación, transferencia, investigación e internacionalización brindan un espacio para la experimentación, el fortalecimiento de la formación y el desarrollo de los estudiantes. En este sentido, el desafío es que la Universidad acompañe el desarrollo de la formación atendiendo a los perfiles de las diferentes carreras y ofertas de la UGR, ofreciendo diversidad de programas tanto de investigación y extensión, como de internacionalización.

El objetivo es favorecer la formación integral de los estudiantes propiciando su desarrollo en contextos reales y promoviendo su participación en temáticas actuales, atendiendo a los desafíos de su futuro profesional.

## **Líneas estratégicas de acción**

### **1. Fortalecer la formación integral de los estudiantes incorporando innovaciones pedagógicas**

#### **1.1. Fortalecer el desarrollo de competencias**

- Enfatizar en el desarrollo de habilidades y competencias para el mundo actual, incluyendo pensamiento crítico, resolución de problemas, trabajo en equipo y comunicación efectiva.
- Promover la participación activa de los estudiantes en experiencias de aprendizaje experiencial, como proyectos de investigación, extensión, vinculación, transferencia y emprendimiento.
- Fomentar el emprendimiento y la innovación tecnológica.
- Desarrollar e implementar un programa de incubación de empresas de base tecnológica para que los estudiantes puedan poner en práctica sus conocimientos y habilidades en un contexto real.

#### **Indicadores**

Se evaluará considerando el porcentaje de estudiantes que se gradúan con las competencias transversales esperadas (pensamiento crítico, resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva).

#### **1.2. Ampliar las oportunidades de aprendizaje:**

##### **1.2.1 Adopción de Metodologías Innovadoras y Tecnologías Educativas Emergentes:**

- Fomentar y fortalecer la adopción y formación en metodologías activas e innovadoras de aprendizaje a través de la investigación y la capacitación docente.
- Impulsar la adopción de tecnologías educativas emergentes mediante la incorporación de herramientas digitales y metodologías innovadoras en todas las carreras, y la formación de un equipo especializado para liderar su implementación.

- Promover la evaluación formativa del aprendizaje.
- Formular propuestas académicas de reconocimientos de trayectos, micro certificaciones y microcréditos.
- Promover el desarrollo de actividades culturales, deportivas, recreativas y de promoción de la salud individual y colectiva.

### 1.2.2. Implementar estrategias de internacionalización, extensión e investigación en los ESPACIOS:

- **Promover la transformación y actualización curricular:** Implementar las actividades de extensión e internacionalización en el ámbito de las actividades curriculares.
- Profundizar la internacionalización y la extensión en las carreras en todos los ESPACIOS, promoviendo la aplicación de conocimientos en proyectos reales.
- Crear espacios físicos y virtuales donde se coordinen y promuevan actividades de extensión e internacionalización.
- **Alianzas estratégicas:** Firmar acuerdos de cooperación con instituciones de educación superior extranjeras para desarrollar proyectos conjuntos de investigación, docencia y extensión.
- **Diseñar proyectos de extensión con impacto internacional:** Desarrollar proyectos que aborden problemáticas globales y que involucren la participación de estudiantes y docentes de diferentes países.
- **Promover la participación en redes internacionales:** Integrarse a redes universitarias internacionales que fomenten la colaboración en materia de extensión e internacionalización.
- Fomentar programas de doble titulación con otra IES.
- Promover la participación de estudiantes y docentes en proyectos de investigación internacionales.
- **Fortalecer la vinculación con la comunidad a través de la extensión:** Desarrollar proyectos de extensión que aborden problemáticas sociales y ambientales relevantes a nivel local, nacional e internacional.
- Fomentar la participación de estudiantes y docentes en actividades de voluntariado y servicio comunitario en contextos interculturales.
- Establecer alianzas con organizaciones no gubernamentales y otras instituciones que trabajen en temas de desarrollo sostenible, derechos humanos y cooperación internacional.
- **Impulsar la investigación con enfoque global:** Promover la realización de investigaciones que aborden temas globales desde diferentes disciplinas y perspectivas.
- Fomentar la publicación de artículos científicos en revistas internacionales y la participación en congresos y eventos académicos a nivel global.

- Establecer redes de colaboración con investigadores de otras universidades e instituciones internacionales. Crear espacios de intercambio y debate sobre temas globales dentro de la UGR, como seminarios, conferencias y grupos de discusión.

### Indicadores

Los indicadores que se utilicen se centrarán en evaluar la participación y satisfacción de los estudiantes en los programas de aprendizaje experiencial; el desarrollo, aprobación e impacto de las propuestas académicas.

## 1.3. Fortalecer el apoyo al estudiante

### 1.3.1. Fomento de la Investigación y el Desarrollo:

- Estimular la ejecución de proyectos de I+D+i que respondan a la resolución de problemas, o necesidades sociales y económicas, con una perspectiva de desarrollo regional.
- Promover líneas de investigación que redunden en la centralidad del estudiante, y temáticas de impacto social que surjan de las disciplinas de los Espacios.

### 1.3.2. Identificar las necesidades y expectativas de los estudiantes en relación con su aprendizaje y desarrollo profesional.

- Diseñar proyectos de investigación que aborden problemáticas relevantes para los estudiantes y que contribuyan a mejorar su experiencia educativa.
- Involucrar a los estudiantes en el proceso de investigación, brindándoles oportunidades de participación activa y desarrollo de habilidades investigativas.

### 1.3.3. Apoyo a la Investigación. la Extensión y la Internacionalización: Brindar apoyo a los estudiantes que participen de actividades de investigación, internacionalización, extensión:

- Ofrecer becas y subsidios para proyectos de investigación, intercambios académicos y actividades de extensión; facilitar el acceso a recursos bibliográficos y tecnológicos, como bases de datos y software de análisis; y brindar asesoramiento a los estudiantes en la formulación de proyectos, búsqueda de financiamiento y publicación de resultados.

### 1.3.4. Fortalecimiento de los Recursos Bibliotecarios:

- **Incentivar el uso de las bibliotecas UGR:** Desarrollar estrategias de promoción y difusión de los servicios y recursos de las bibliotecas; organizar talleres y capacitaciones sobre el uso de herramientas de búsqueda y gestión de información; y

crear espacios de estudio y colaboración que fomenten el uso de la biblioteca como un lugar de encuentro y aprendizaje

- **Mejorar los servicios bibliotecarios:** Ampliar el acervo bibliográfico en formato físico y digital; suscribirse a revistas científicas y bases de datos especializadas; implementar sistemas de préstamo interbibliotecario; incorporar tecnologías de inteligencia artificial para mejorar la búsqueda de información y ofrecer servicios personalizados; y establecer vínculos en redes y consorcios de cooperación bibliotecaria para compartir recursos y conocimientos.

### 1.3.5. Evaluación y Mejora Continua:

- **Desarrollar e implementar la sistematización de encuestas dirigida a estudiantes:** Diseñar encuestas para evaluar la satisfacción de los estudiantes con los servicios de apoyo a la investigación, la biblioteca y las oportunidades de participación en proyectos; analizar los resultados para identificar áreas de mejora e implementar acciones; y establecer mecanismos de retroalimentación continua para asegurar que las necesidades y expectativas de los estudiantes sean tomadas en cuenta

#### Indicadores

Los indicadores se centrarán en evaluar el apoyo brindado a los estudiantes para participar en actividades académicas y extracurriculares, así como la adopción de nuevas tecnologías y metodologías educativas por parte de los docentes.

## 2. Mejora de la calidad de la oferta académica

Nos encontramos en un proceso de transición hacia un modelo educativo más flexible y adaptado a las demandas del entorno actual, fuertemente marcado por la irrupción de las tecnologías digitales, que atraviesan a ambas modalidades pedagógicas.

Si bien la universidad tiene una fuerte tradición en la modalidad presencial, reconocemos que la misma, también está siendo transformada por las tecnologías digitales.

La Ley de Educación Nacional define, en la actualidad, dos modalidades. En la UGR, incorporamos el concepto de “educación mediada por tecnologías” para pensar los nuevos modelos de aprendizaje para ambas, que integren las tecnologías de manera estratégica en los diseños curriculares, las prácticas docentes y en las aulas presenciales y virtuales.

Por lo tanto, resulta necesario abordar el fortalecimiento de ambas modalidades pedagógico - didácticas de manera integral, considerando las características y necesidades específicas de cada una.

## 2.1. Definir el modelo pedagógico UGR

- **Consolidar y definir el modelo pedagógico UGR:** Esta acción busca establecer un marco conceptual y metodológico claro para la enseñanza y el aprendizaje en la UGR, asegurando la coherencia y calidad de la formación en todos los programas académicos. Partiendo de una visión centrada en el estudiante, y reconociendo su rol protagónico en el proceso de aprendizaje, promovemos un modelo flexible y adaptable a las diferentes modalidades educativas, tanto presencial como a distancia, y consideramos la integración de las tecnologías digitales como un elemento fundamental para mejorar la calidad de nuestra oferta educativa.
- Consolidar al Espacio de Ciencias Sociales y Educación como órgano de consulta y referencia para trabajar y profundizar en el desarrollo de modelos pedagógicos alternativos e innovadores que se adapten a las necesidades sociotecnológicas del siglo XXI, en todos los niveles del sistema educativo

### Indicadores

Se utilizarán indicadores para evaluar la implementación y el impacto del modelo pedagógico UGR en la comunidad educativa. Se tendrán en cuenta también la participación y satisfacción de la comunidad con el modelo, así como los programas académicos que lo han adoptado. Además, se considerará la percepción de los estudiantes sobre el modelo y resultados obtenidos a partir de su implementación.

## 2.2. Actualizar los planes de estudio

### 2.2.1. Crear una comisión de actualización curricular:

- Asegurar la conformación de un equipo multidisciplinario encargado de liderar y coordinar el proceso de actualización de los planes de estudio.

### 2.2.2. Revisión y Actualización de Planes de Estudio:

- Analizar y actualizar los planes de estudio de todas las carreras, considerando las demandas del mercado laboral, avances tecnológicos y tendencias educativas actuales.
- Incorporar temáticas emergentes como tecnologías, educación ambiental, salud digital y ciencias de datos.
- Implementar un enfoque por competencias en el diseño de los planes de estudio, promoviendo el desarrollo de habilidades y conocimientos prácticos.
- Priorizar la revisión de los planes de estudio de la Licenciatura en Psicopedagogía, Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría, Licenciatura en Terapia Ocupacional, Licenciatura en Actividad Física y Tecnicatura Universitaria en Cosmetología Facial y Corporal.

- Asegurar la alineación de los planes de estudio con las nuevas Resoluciones Ministeriales y la Ley de Educación Superior (Art. 43).
- Actualizar periódicamente programas de asignaturas

### 2.2.3. Implementación de un Sistema de Créditos Académicos:

- Implementar el Sistema Argentino de Créditos Académicos Universitarios (SACAU) según la Resolución N 2598/23 ME
- Desarrollar seminarios acreditables en todos los Espacios

### 2.2.4. Micro Certificaciones y Titulaciones Intermedias:

- Planificar e implementar estrategias para diseñar micro certificaciones en áreas de alta demanda laboral y actualización profesional
- Expandir las titulaciones intermedias en carreras pertinentes ofreciendo alternativas de formación flexibles
- Difundir las ventajas de las micro certificaciones y titulaciones intermedias entre la comunidad universitaria y el público en general.

### 2.2.5. Evaluación y Mejora Continua:

- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes de estudio actualizados
- Analizar los resultados de las modificaciones introducidas en cada período
- Realizar encuestas de satisfacción a estudiantes y docentes para recoger opiniones y sugerencias y utilizar los resultados para la mejora continua de los planes de estudio.

### 2.2.6. Promoción de la Transversalidad y la Educación Global:

#### **Dinamizar la transversalidad:**

- Fomentar la colaboración entre Espacios para desarrollar proyectos interdisciplinarios que aborden problemáticas globales desde múltiples perspectivas.
- Incorporar asignaturas optativas que aborden temáticas transversales como ética global, sostenibilidad, diversidad cultural, derechos humanos e inclusión.
- Promover la cultura académica de educación global, fomentando el pensamiento crítico, la conciencia intercultural, la responsabilidad social y la ciudadanía global.

#### **Integrar la extensión y la internacionalización en los programas académicos para promover una formación integral y el compromiso social:**

- Implementar la internacionalización y la extensión en el currículo como política institucional integral

- Incorporar asignaturas obligatorias o electivas que fomenten la participación de los estudiantes en proyectos de extensión comunitaria, donde apliquen sus conocimientos teóricos y desarrollen habilidades prácticas.
- Diseñar e implementar módulos, asignaturas o cátedras libres que aborden temas globales desde una perspectiva comparada, analizando diferentes contextos y realidades.

### Indicadores

Se utilizarán indicadores centrados en evaluar la experiencia de internacionalización de docentes y estudiantes a través de colaboraciones, publicaciones y movilidad. Además, se tendrá como referencia la participación en eventos académicos internacionales y en redes de investigación, así como la implementación y reconocimiento de créditos académicos en la oferta educativa.

### 2.3. Fortalecer la educación a distancia:

**Esta acción está dirigida a desarrollar un plan de fortalecimiento de la modalidad a distancia en la UGR, considerando fundamentalmente:** La adaptación del modelo pedagógico a las necesidades específicas de la modalidad, promoviendo el aprendizaje autónomo y activo y aprovechando las potencialidades de las tecnologías digitales; el fortalecimiento de la formación docente en competencias y uso de metodologías y herramientas pedagógicas adecuadas a la modalidad; la mejora de la infraestructura tecnológica y los recursos educativos; y el establecimiento de estrategias de acompañamiento estudiantil a lo largo del proceso de aprendizaje a distancia.

## Líneas estratégicas de acción

### 2.3.1. SIED UGR

- Diagnóstico y Análisis del SIED UGR considerando tendencias y avances en EaD a nivel nacional e internacional.
- Revisión y actualización de la normativa que lo regula.
- Desarrollar un plan estratégico para la educación a distancia basado en el SIED actualizado.
- Adaptación del Modelo Pedagógico: El SIED debe guiar la adaptación del modelo pedagógico a la modalidad a distancia, asegurando que se aprovechen al máximo las tecnologías, se asegure la accesibilidad y flexibilidad y se promueva un aprendizaje autónomo.
- Fortalecimiento de la Formación Docente: El SIED debe establecer los estándares de formación docente necesarios para la educación a distancia, incluyendo el uso de tecnologías y metodologías específicas. Capacitar a los docentes en metodologías pedagógicas específicas para la educación a distancia, como el aprendizaje colaborativo en línea, la tutoría virtual y la evaluación formativa.

- Mejora de la Infraestructura y Recursos Educativos: El SIED debe definir los requisitos tecnológicos y de recursos educativos necesarios para garantizar una educación a distancia de calidad.
- Desarrollar recursos educativos de calidad: Diseñar materiales didácticos interactivos y multimedia que se adapten a las necesidades de los estudiantes a distancia y estimular el uso de la Biblioteca Virtual UGR.
- Acompañamiento y Tutorías: El SIED debe establecer los lineamientos para el diseño e implementación de programas de acompañamiento y tutorías en la modalidad a distancia.
- El SIED debe contemplar la internacionalización de la educación a distancia como una estrategia clave: Promover la movilidad virtual de estudiantes y docentes a través de programas de intercambio en línea, cursos conjuntos y proyectos de investigación colaborativa.
- Evaluación y Mejora Continua: La revisión del SIED debe incluir la definición de indicadores de calidad y mecanismos de evaluación para asegurar la mejora continua de la educación a distancia.

**Es fundamental que el SIED promueva la articulación entre la educación a distancia y la presencial, facilitando la transición entre modalidades y fomentando la colaboración entre estudiantes y docentes de ambas modalidades.**

### 2.3.2. Fortalecer la implementación de los lineamientos institucionales (Res. Rectoral N° 377/2023):

- Revisar y actualizar los lineamientos institucionales para la implementación de asignaturas en modalidad a distancia, alineándolos con el SIED actualizado.
- Asegurar que los lineamientos sean conocidos y aplicados por todos los actores involucrados en la educación a distancia (docentes, estudiantes, personal administrativo).
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para verificar el cumplimiento de los lineamientos y su impacto en la calidad de la educación a distancia.

### 2.4. Fortalecer la educación presencial

**Esta acción está dirigida a renovar las metodologías de enseñanza en la modalidad presencial considerando fundamentalmente:** La implementación de metodologías de enseñanza activas, participativas y centradas en el estudiante, que promuevan el aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias transversales; la integración de tecnologías digitales en el aula para enriquecer la experiencia del aprendizaje presencial, tanto en la presentación de contenidos, como en el desarrollo de actividades interactivas y la evaluación de los aprendizajes; la adaptación y rediseño de los espacios físicos para que sean más

flexibles y colaborativos; y por último, el fortalecimiento de la formación continua de los docentes, en las áreas de pedagogía, didáctica y uso de tecnología digitales.

## Líneas estratégicas de acción

### 2.4.1. Renovación de Metodologías de Enseñanza

#### Implementar metodologías activas y participativas:

- Fomentar el uso de metodologías como el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje basado en problemas, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje basado en investigación.
- Diseñar actividades que promuevan la participación activa de los estudiantes, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la creatividad.
- Reducir el tiempo dedicado a clases magistrales y aumentar el tiempo dedicado a actividades prácticas, debates, talleres y simulaciones.
- Integrar tecnologías digitales en el aula

#### Adaptar y rediseñar los espacios físicos:

- Crear espacios de aprendizaje flexibles y modulares que puedan adaptarse a diferentes tipos de actividades y tamaños de grupos.
- Incorporar mobiliario móvil y tecnología que permita la colaboración y la interacción entre estudiantes.
- Diseñar espacios que fomenten la creatividad, la experimentación y el aprendizaje informal.
- Asegurar que los espacios de aprendizaje sean accesibles para todos los estudiantes.

### 2.4.2. Fortalecimiento de la Formación Docente:

- Desarrollar programas de formación continua.
- Fomentar la investigación en didáctica y pedagogía para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.
- Profundizar en Estrategias Pedagógicas Centradas en el Estudiante.
- Implementar el aprendizaje orientado al hacer profesional.
- Desarrollar programas de seguimiento y tutorías disciplinares.

### 2.4.3. Evaluación y Mejora Continua:

- Evaluar el impacto de las nuevas metodologías: Recolectar datos cualitativos y cuantitativos sobre el desempeño de los estudiantes, su satisfacción con la experiencia de aprendizaje y su desarrollo de competencias y utilizar los resultados de la evaluación para analizar e identificar áreas de mejora.

## Indicadores establecidos para ambas modalidades

Los indicadores establecidos para ambas modalidades se enfocarán en el alcance, la calidad, la eficiencia y el impacto de los programas de educación a distancia y presencial en una institución educativa. Los indicadores clave permitirán comprender la magnitud, calidad, eficiencia e impacto de la educación a distancia y presencial. Se tendrá en cuenta aspectos como el alcance, eficiencia e impacto.

## 2.5. Prepararnos para un plan superador

“Plan estratégico integral para la educación mediada por tecnologías”, que abarque tanto la modalidad a distancia como la presencial, y permita aprovechar las potencialidades de las tecnologías para mejorar el aprendizaje en todos los niveles; considerando aspectos como la integración curricular de las tecnologías digitales en el diseño de todas las carreras, asegurando la coherencia en su uso en ambas modalidades; el desarrollo de competencias digitales en estudiantes y docentes; el fomento de la innovación educativa mediante el uso de metodologías y herramientas tecnológicas; una fuerte inversión en infraestructura actualizada que soporte las necesidades de ambas modalidades pedagógicas; y fundamentalmente, el establecimiento de políticas institucionales claras sobre el uso de las tecnologías en la enseñanza y el aprendizaje, para asegurar su utilización responsable. La concreción de un plan estratégico para fortalecer la educación a distancia actual en la UGR, es fundamental en el corto plazo para que en el futuro mediano podamos pensar en un plan estratégico integral de mejora de la calidad académica de todos nuestros programas, ya que encontrará en él, la sinergia necesaria para darle impulso.

## Líneas estratégicas de acción

**2.5.1. Desarrollar un proyecto integrador para la educación mediada por tecnologías:** aprovechar las potencialidades de las tecnologías para mejorar el aprendizaje, y alcanzar la integración de modalidades pedagógico – didácticas.

- Diseñar e implementar un Proyecto Integrador para la educación mediada por tecnologías: Integrar las tecnologías en el currículo, desarrollar competencias digitales en estudiantes y docentes, actualizar y ampliar la infraestructura de red, servidores y equipos informáticos y crear espacios de aprendizaje híbridos que combinen metodologías y herramientas físicas y virtuales.
- Asegurar la accesibilidad y la inclusión universal.

**2.5.2. Evaluación y Mejora Continua:**

- Establecer indicadores de desempeño para medir el impacto del proyecto en términos de mejora del aprendizaje, satisfacción de estudiantes y docentes, y desarrollo de competencias digitales.

### **Indicadores**

Se utilizarán indicadores para evaluar las siguientes dimensiones: cultura institucional y tecnología; innovación educativa; infraestructura tecnológica; desarrollo de competencias digitales y satisfacción con la tecnología.

## **3. Fortalecer la calidad de la enseñanza y el aprendizaje**

### **3.1. Capacitación docente**

- Incorporar nuevas tecnologías y metodologías educativas en las carreras nuevas y existentes: Esta acción implica capacitar al cuerpo docente en el uso de nuevas tecnologías y metodologías educativas, para que puedan incorporarlas en sus prácticas docentes y mejorar la calidad del aprendizaje.
- Profundizar el Programa de Formación Docente, orientándose a las necesidades institucionales y del cuerpo docente, incluyendo talleres, seminarios y recursos en línea basados en los nuevos paradigmas educativos y el modelo pedagógico UGR centrado en el aprendizaje.
- Capacitación en tecnologías digitales y herramientas pedagógicas: Capacitar a docentes y estudiantes en el uso efectivo de las TIC para el aprendizaje, tanto en entornos presenciales como a distancia. Esta acción es transversal a las tres líneas estratégicas.
- Consolidar el Blog ""Con acción educativa"" como espacio de reflexión y nuevos conocimientos.
- Promover las innovaciones pedagógicas y el uso de tecnologías educativas en el aula.
- Establecer formación específica para docentes y estudiantes vinculadas a la dimensión extensión, promoviendo la participación en proyectos comunitarios y la aplicación del conocimiento en contextos reales.
- Promover la fidelización de los equipos docentes.
- Implementar un sistema de incentivos para el personal docente que contribuya a la mejora de la calidad académica y al sentido de pertenencia con la universidad (Ej.: oportunidades de desarrollo profesional en el país y en el extranjero, reconocimientos, etc.).

### **Indicadores**

Los indicadores a utilizar se centrarán en evaluar la calidad docente y su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se analizará la participación y satisfacción de los docentes en programas de formación, así como la aplicación de nuevas metodologías y tecnologías en el aula. También se considerará la percepción de los estudiantes sobre la calidad educativa y el

desempeño académico de los docentes, tomando en cuenta tanto los resultados de los estudiantes como las evaluaciones realizadas por pares y alumnos.

### 3.2. Incentivar la investigación, el desarrollo y la innovación

- **Fortalecer la investigación científica y tecnológica:** Esta acción busca promover el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en la UGR, como elemento fundamental para la formación de profesionales de alto nivel y para la generación de nuevos conocimientos que contribuyan al desarrollo social y económico del país.
- **Incentivar el uso de la Biblioteca virtual UGR:** Esta acción busca fomentar el uso de la Biblioteca virtual UGR por parte de los estudiantes, docentes e investigadores, como una herramienta fundamental para el acceso a la información y el conocimiento científico.

#### 3.2.1. Fomento de la Investigación, Desarrollo e Innovación:

##### **Fortalecer la investigación científica y tecnológica:**

- Impulsar la formación en posgrado y la participación en actividades de investigación del cuerpo docente (PID y PIC).
- Fomentar la participación en Investigación a través de la articulación de los requisitos académicos de las carreras con la participación de alumnos en proyectos de investigación.
- Establecer la cantidad de PID y PIC a presentar por períodos.

##### **Fomentar la investigación en áreas estratégicas:**

- Estudio e identificación de problemáticas y áreas de vacancia a abordar en proyectos de investigación específicos de cada carrera y/o transversales al Espacio y sobre problemáticas locales, regionales o internacionales.

##### **Promover la investigación multidisciplinaria y transversal:**

- Fomentar la colaboración entre investigadores de diferentes disciplinas para abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas.

**Publicar los resultados de las investigaciones:** en revistas científicas, presentación en congresos o eventos científicos; y sistematizar la incorporación al RID -UGR de la producción científica de investigadores de la UGR, publicaciones y proyectos.

#### 3.2.2. Vinculación y Transferencia Tecnológica:

- **Tender puentes con el sector productivo:** Establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones del sector productivo para desarrollar proyectos de investigación aplicada y transferencia de tecnología.

- **Acreditar líneas de investigación internacionales:** Buscar la acreditación de líneas de investigación en organismos nacionales e internacionales para obtener reconocimiento y financiamiento externo.
- **Fortalecer la presentación de proyectos externos:** Fortalecer la presentación de proyectos externos en Educación, Seguridad, Salud, rehabilitación y deportes, Diseño y Tecnologías, Agroganadería y Discapacidad e Inclusión Social, fomentando la cultura asociativa con otras instituciones.
- **Incentivar el uso de la Biblioteca virtual UGR e implementar estrategias de uso de las Bibliotecas UGR**

### 3.2.3. Desarrollo de Talento y Reconocimiento:

- **Incrementar el número de docentes con posgrados:** Fomentar la formación de posgrado de los docentes a través de becas, subsidios y otros incentivos y reconocer y valorar la formación de posgrado de los docentes en los procesos de promoción y evaluación.
- **Reconocer la labor de los investigadores:** Establecer un sistema de reconocimiento y premios para los investigadores destacados, tanto a nivel individual como grupal; Crear un programa de incentivos para la publicación de artículos científicos en revistas de alto impacto y promover la participación de los investigadores en eventos científicos nacionales e internacionales.

#### Indicadores

Los indicadores se centrarán en la productividad y el impacto de la investigación académica, abarcando tanto la producción científica en forma de publicaciones y proyectos, como la formación de investigadores a través de tesis de posgrado. Además, se evaluará el grado de participación de la comunidad académica en actividades de investigación, lo que permitirá obtener una visión completa del compromiso institucional con la generación de conocimiento.

## 4. Ampliar y diversificar la oferta académica

### 4.1. Crear nuevos programas académicos:

- **Desarrollar nuevos programas académicos por Espacio:** Programas académicos innovadores que incorporen las últimas tendencias del conocimiento, que respondan a las necesidades de los sectores productivos y sociales, abonen al mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje e incentiven la investigación.
- **Ampliar y diversificar la oferta educativa:** para responder a las demandas del mercado laboral y las necesidades sociales actuales.

- **Crear e implementar nuevas ofertas de pre grado, grado, posgrado y FC** de vanguardia y con alto valor agregado, que contemplen las necesidades de los sectores productivos y sociales del país y Latinoamérica, con énfasis en las en las localizaciones territoriales y futuras unidades de apoyo.

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores que evalúen la innovación y expansión académica; demanda y atracción; inserción laboral y satisfacción estudiantil.

#### 4.2. Ampliar la oferta educativa en todos los niveles:

- **Fortalecer la formación continua y lo largo de la vida:** En consonancia con el concepto, las necesidades y tendencias actuales de “Formación a lo largo de la vida”, la UGR apuesta a la educación integral, con la perspectiva y el reconocimiento de que el aprendizaje es un proceso ininterrumpido que comienza en la infancia y continúa a lo largo de la vida. Es por ese motivo que el proyecto educativo se propone continuar con la tendencia de expansión en todos los niveles del Sistema.
- **Análisis de factibilidad y viabilidad de la apertura de nuevas escuelas** de nivel inicial, primario y secundario.
- **Análisis de factibilidad y viabilidad de la apertura de nuevas Instituciones** de Educación Superior no universitarias.
- **Concretar la puesta en funcionamiento del centro de capacitación de oficios UGR.**

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores para evaluar el crecimiento y atracción estudiantil; retención estudiantil; satisfacción con la formación y eficacia en la graduación.

## 2.- Infraestructura edilicia y tecnológica

---

#### Objetivo:

**Adecuar la infraestructura edilicia y tecnológica para que la actividad académica pueda desarrollarse de manera óptima, atendiendo a las necesidades de los docentes y estudiantes y garantizando la accesibilidad universal de toda nuestra oferta educativa.**

La UGR debe asegurar que las aulas y espacios multifuncionales sean adecuados para el desarrollo de clases sincrónicas y presenciales. Esto implica contar con infraestructura adecuada, como mobiliario, equipamiento tecnológico y conectividad.

Para ello, es necesario que la UGR tenga en cuenta las tendencias actuales y futuras de la Educación Superior, que señala el camino hacia una modalidad pedagógico - didáctica híbrida.

Por ende, debemos proporcionar a los estudiantes y docentes espacios adecuados para el aprendizaje y la enseñanza y que optimice la interacción de los actores involucrados independientemente de la opción pedagógico - didáctica o el formato en el que se imparten las clases; disponiendo de espacios cómodos, seguros y accesibles para ellos, espacios que promuevan la colaboración y el intercambio, considerando factores como el diseño del espacio, la distribución y calidad del mobiliario, la disponibilidad de recursos tecnológicos y la accesibilidad universal.

## Líneas estratégicas de acción

### 1. Evaluación y adecuación de la Infraestructura

- **Diagnóstico de la infraestructura actual:** Realizar un análisis detallado del estado actual de las aulas, espacios multifuncionales, laboratorios, áreas administrativas y otros espacios de la universidad; e identificar las necesidades de renovación, reparación, ampliación o construcción de nuevos espacios.
- **Planificar la renovación o construcción de espacios:** Elaborar un plan de infraestructura que contemple las necesidades de las propuestas académicas, la demanda estudiantil y las tendencias actuales y futuras en ES; y diseñar y construir aulas y espacios multifuncionales modernos, flexibles y adaptables a diferentes modalidades pedagógicas.

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores para evaluar la planificación estratégica de infraestructura; condiciones y necesidades de renovación; creación y adaptación de nuevos espacios; ejecución de proyectos; satisfacción con la infraestructura y el cumplimiento de las normas de accesibilidad.

### 2. Actualización del equipamiento tecnológico y conectividad

- **Diagnóstico y adquisición de equipamiento tecnológico:** Identificar las necesidades tecnológicas específicas de cada área y espacio de la universidad y adquirir e implementar hardware y software adecuados para el desarrollo de prácticas, clases sincrónicas y presenciales, investigación y gestión administrativa.
- **Fortalecimiento de la conectividad y el acceso a internet:** Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la conectividad a internet en toda la universidad e Implementar soluciones de Wi-Fi de alta velocidad y estabilidad para garantizar el acceso fluido a la información y recursos digitales.
- **Optimizar la capacidad de la plataforma UGR Virtual**
- **Infraestructura de Servidores y Data Center:** realizar un diagnóstico sobre las necesidades de procesamiento y almacenamiento de datos e incorporar un nuevo

servidor; interconectar el data center por fibra óptica y garantizar alimentación ininterrumpida y soporte técnico 24/7.

#### Indicadores

Las dimensiones evaluadas serán: adquisición, adecuación y disponibilidad de equipamiento; inversión en tecnología; calidad de conexión a internet y cobertura red WiFi; y satisfacción con la conectividad.

### 3. Mejorar los espacios de enseñanza y aprendizaje

- **Diseño de espacios funcionales y accesibles:** Diseñar aulas y espacios multifuncionales que promuevan la colaboración, el intercambio y el aprendizaje activo y asegurar que los mismos cuenten con iluminación, ventilación, acústica y mobiliario adecuados para el confort y la productividad.
- **Implementación de tecnologías para el aprendizaje:** Integrar tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las aulas y espacios multifuncionales para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Capacitación a docentes y estudiantes en el uso efectivo de las TIC para el aprendizaje.**

#### Indicadores

Se evaluará la accesibilidad, diseño funcional, ergonomía y confort de los espacios de aprendizaje; la integración y uso de tecnologías y la satisfacción en relación a estas dimensiones.

### 4. Laboratorio Multimedia (LabMed) para el Diseño y la Producción Audiovisual

- Crear el laboratorio multimedia como espacio funcional e integral para la gestión de actividades institucionales; como así también que opere como un espacio que promueva la creatividad, la innovación y el aprendizaje.
- **Definir los objetivos:** Establecer los objetivos específicos del Laboratorio Multimedia en función de las necesidades institucionales y las tendencias en el ámbito audiovisual.
- **Identificar las actividades que se realizarán en el mismo:** Evaluar las necesidades tecnológicas y los recursos necesarios para su creación y funcionamiento, como así también los recursos financieros disponibles para su implementación.
- **Definir roles y responsabilidades:** de los recursos humanos responsables de su creación, desarrollo, funcionamiento y coordinación. Identificar las competencias de quienes se desempeñen en el mismo.
- Integrar LabREDUC al nuevo LabMedia

- **Elaborar el documento que defina claramente los objetivos del Laboratorio Multimedia** e identificar las actividades que se realizarán en el laboratorio, como talleres, cursos, proyectos de investigación y producción audiovisual.

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores para evaluar la visión integral de cómo se gestiona, equipa, y utiliza el Laboratorio Multimedia, así como su planificación, financiamiento, satisfacción de los usuarios y su impacto en la comunidad universitaria.

## 5. Fortalecimiento de la Accesibilidad Universal

- **Implementar medidas para garantizar la accesibilidad universal en todas las instalaciones**, considerando eliminar barreras arquitectónicas, adaptar espacios para personas con discapacidad, señalar adecuadamente las instalaciones y proporcionar asistencia especializada cuando sea necesario.
- **Implementar medidas para garantizar la accesibilidad universal en los espacios de aprendizaje**: Aulas físicas y virtuales, y lugares de práctica profesional; mediante la implementación de tecnologías para el aprendizaje universal y el diseño de entornos virtuales accesibles.
- **Brindar capacitación al personal sobre accesibilidad universal**: Implementar programas de formación que sensibilicen al personal sobre la importancia de la accesibilidad y les brinden herramientas para atender las necesidades de estudiantes y docentes con discapacidad.
- Consolidar al **ESPACIO de Discapacidad e Inclusión social**, como promotor de políticas, programas y proyectos transversales que promuevan la inclusión de personas con discapacidad en todos los ámbitos de la vida universitaria.

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores para evaluar la visión integral de cómo la universidad aborda la accesibilidad universal, considerando la eliminación de barreras físicas y la adaptación de espacios; la capacitación del personal y la satisfacción de los estudiantes con discapacidad.

## 3.- Fortalecimiento y Expansión territorial

---

En el contexto actual de globalización y digitalización, se reducen las fronteras territoriales. Al igual que diversos ámbitos y aspectos de la vida humana, este contexto interpela a nuestra universidad en relación a las fronteras de sus anclajes territoriales. La sociedad globalizada y la revolución tecnológica que transitamos nos impulsa a reconocer y explorar las necesidades de formación emergentes, las nuevas demandas del mercado laboral y la creciente tendencia del sistema hacia la acreditación académica en consonancia con estándares internacionales.

Por ello, este eje estratégico contempla el fortalecimiento de los emplazamientos actuales, la expansión territorial y la diversificación de los diferentes niveles educativos y modalidades. La UGR visualiza un escenario futuro favorable para fortalecer y ampliar su oferta académica en los diversos niveles del Sistema, llegando a un mayor número de estudiantes y ofreciendo a la sociedad la oportunidad de acceder a una variedad de programas académicos. Esto se logrará mediante el desarrollo de sus localizaciones en territorios y áreas donde existe una necesidad de disciplinas específicas, en línea con las demandas del contexto.

El desarrollo relativo a la expansión territorial, fortaleciendo nuestros anclajes territoriales y a su vez, ampliando la presencia física de la UGR en nuevas geografías, generan un impacto positivo en el ámbito social al contribuir al desarrollo local y regional. Al mismo tiempo, nuestra institución fortalece su vinculación con el entorno y contribuye a las aspiraciones institucionales que abonan al incremento en el número de estudiantes en los diferentes niveles del Sistema Educativo Nacional. Un avance significativo y una oportunidad de crecimiento y diversificación educativa de la UGR lo constituye la creación de la Escuela Ingeniero Raúl Arino en la localidad de Funes, que representa, no sólo una localización territorial de la universidad que permite la diversificación del proyecto educativo en los diferentes niveles del sistema, sino que además se constituye como promotor e incubadora de producción de conocimientos de nuestro modelo pedagógico centrado en el estudiante.

### **Objetivo:**

**Fortalecer las localizaciones territoriales actuales, ampliar la cobertura, y diversificar la oferta educativa en los diferentes niveles del Sistema.**

## **La UGR como agente de desarrollo local y global**

---

### **Localizaciones territoriales en Argentina y Ecuador**

#### **Líneas estratégicas de acción comunes**

#### **1. Evaluación y definición del rol de las Localizaciones territoriales UGR**

##### **1.1. Desarrollar una política institucional para el desarrollo territorial nacional e internacional**

Principios Rectores:

- **Centralidad del estudiante:** Priorizar las necesidades y expectativas de los estudiantes en todas las localizaciones territoriales, ofreciendo una educación de calidad, pertinente y accesible.

- **Excelencia académica:** Mantener altos estándares de calidad en la docencia, la investigación y la extensión en todas las sedes y delegaciones de la UGR.
- **Inclusión y diversidad:** Promover la inclusión y la diversidad en todas las localizaciones, garantizando la igualdad de oportunidades y la accesibilidad universal
- **Sostenibilidad:** Incorporar prácticas sostenibles en la gestión de las sedes y delegaciones, minimizando el impacto ambiental y promoviendo el desarrollo social y económico de las comunidades locales.
- **Innovación y mejora continua:** Fomentar la innovación en la gestión y la oferta académica de las localizaciones territoriales, adaptándose a los cambios del entorno y buscando la mejora continua de los procesos.

#### 1.1.1. Fortalecer la presencia territorial de la UGR:

- Ampliar la cobertura geográfica de la UGR, identificando nuevas oportunidades de expansión en el ámbito nacional e internacional.
- Consolidar la presencia de la UGR en las localizaciones existentes, mejorando la infraestructura, la oferta académica y los servicios de apoyo a estudiantes y docentes.

#### 1.1.2 Diversificar la oferta académica en las localizaciones territoriales:

- Adaptar la oferta académica a las necesidades y demandas específicas de cada territorio, considerando el contexto socioeconómico y cultural.
- Impulsar la creación de nuevos programas académicos, tanto de grado como de posgrado y formación continua, que respondan a las necesidades locales y regionales.
- Promover la modalidad a distancia como una opción flexible y accesible para llegar a estudiantes de diferentes regiones.

#### 1.1.3. Fomentar la vinculación con el entorno:

- Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas, empresas, organizaciones sociales y gobiernos locales para promover el desarrollo conjunto y la transferencia de conocimientos.
- Participar activamente en proyectos de desarrollo local y regional, aportando el conocimiento y la experiencia de la UGR en beneficio de la comunidad.
- Promover la investigación aplicada y la extensión universitaria en temas relevantes para cada territorio.

#### 1.1.4 Promover la internacionalización desde las localizaciones territoriales:

- Fomentar la movilidad estudiantil y docente entre las diferentes sedes y delegaciones de la UGR.
- Establecer convenios de cooperación académica con instituciones de educación superior de otros países.

- Desarrollar programas de doble titulación y proyectos de investigación conjuntos con universidades extranjeras.

#### 1.1.5. Fortalecer la gestión y la administración de las localizaciones territoriales:

- Optimizar los procesos de gestión académica y administrativa en las sedes y delegaciones, implementando sistemas de información integrados y promoviendo la eficiencia y la transparencia.
- Constituir estructuras de gestión acordes a las necesidades de cada sede, delegación y/o unidad de apoyo
- Capacitar al personal docente y administrativo de las localizaciones territoriales en competencias de gestión, liderazgo y comunicación intercultural.
- Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento del desempeño de las sedes y delegaciones, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua.

#### Indicadores de Gestión

Se utilizarán indicadores para evaluar la expansión territorial; la implementación de programas académicos; el crecimiento de la matrícula y la satisfacción de la comunidad educativa. También, los proyectos de investigación y extensión; las alianzas estratégicas y el impacto en el desarrollo local.

#### 1.2. Diagnosticar el rol actual y futuro de cada una de las localizaciones territoriales de la UGR conforme al PDI

- Análisis del contexto local y regional, evaluación de desempeño actual de cada localización, identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, definir funciones comunes y diferenciadas de cada una. promover la vinculación con el entorno, fortalecer sus estructuras edilicias, tecnológicas y de recursos humanos y diseñar acciones estratégicas de desarrollo local y regional.

#### 1.3. Definir presupuesto de inversión en infraestructura edilicia y tecnológica

#### 1.4. Fortalecer la vinculación con UGR Rosario:

- Asegurar la representación de los territorios en la Sede Central; establecer canales de comunicación fluidos y efectivos, coordinar acciones de planificación e implementación de programas y proyectos, e impulsar el desarrollo de actividades de investigación, extensión y vinculación tecnológica que involucre a las diferentes localizaciones territoriales.

## 2. Posicionamiento institucional

### 2.1. Afianzar el posicionamiento institucional de la UGR en territorio

#### 2.1.1. Comunicación estratégica incluida en el Plan de comunicación integral UGR

- Desarrollar una estrategia de comunicación y marketing específica para cada localización, destacando la oferta académica, los logros institucionales y el impacto en la comunidad.
- Utilizar canales de comunicación locales y regionales, como medios de comunicación, redes sociales y eventos comunitarios, para difundir la imagen y los valores de la UGR.
- Crear contenido relevante y atractivo para cada público objetivo, como estudiantes potenciales, familias, empresas y organizaciones sociales.
- Planificar la promoción y difusión de la oferta académica UGR, con especial énfasis en las carreras a distancia y carreras presenciales con prácticas concentradas

#### 2.1.2. Participación en eventos locales

- Participar activamente en ferias educativas, encuentros empresariales, eventos culturales y deportivos, y otras actividades relevantes para la comunidad local.
- Organizar eventos propios, como charlas, talleres, seminarios y jornadas de puertas abiertas, para mostrar la oferta académica y los servicios de la UGR.

#### 2.1.3. Relaciones públicas

- Establecer relaciones con líderes comunitarios, autoridades locales y medios de comunicación para fortalecer la imagen y la reputación de la UGR en el territorio.
- Organizar visitas institucionales y reuniones con actores clave de la comunidad para presentar los proyectos y programas de la UGR.

#### 2.1.4. Responsabilidad social universitaria

- Desarrollar programas y proyectos de responsabilidad social que aborden problemáticas locales y contribuyan al desarrollo sostenible de la comunidad.
- Fomentar la participación de estudiantes, docentes y personal administrativo en actividades de voluntariado y servicio comunitario.

## 2.2. Fomentar la cultura asociativa

- Afianzar y promover la vinculación y colaboración entre la UGR, los gobiernos, las empresas, el sector público y privado y organizaciones de la sociedad civil, para impulsar el desarrollo social, cultural y económico local y de su zona de influencia.
- Identificación de actores clave: Mapear las empresas, organizaciones sociales, instituciones educativas y organismos gubernamentales relevantes en cada territorio.
- Establecimiento de alianzas estratégicas: Firmar convenios de cooperación con actores clave para desarrollar proyectos conjuntos, pasantías, prácticas profesionales, programas de investigación y otras iniciativas que beneficien a ambas partes.
- Participación en redes y mesas de trabajo: Integrarse a redes y mesas de trabajo locales y regionales que aborden temas de interés común, como desarrollo económico, educación, cultura y medio ambiente.
- Organización de eventos conjuntos: Colaborar con otras instituciones y organizaciones en la realización de eventos académicos, culturales y sociales que promuevan el intercambio de conocimientos y experiencias.
- Creación de espacios de diálogo: Fomentar el diálogo y la colaboración entre la UGR y los diferentes actores del territorio, buscando soluciones conjuntas a los desafíos locales y regionales.
- Explorar la posibilidad de creación de equipos asesores: Conformar un consejo asesor en cada localización territorial, integrado por representantes de la comunidad, empresas, organizaciones sociales y autoridades locales, para asesorar a la UGR en la toma de decisiones y la planificación de acciones.
- Implementación de un sistema de gestión de relaciones institucionales junto a la Sede Central: Utilizar herramientas tecnológicas para gestionar las relaciones con los diferentes actores del entorno, facilitando la comunicación, el seguimiento de proyectos y la evaluación del impacto de las acciones.

## 3. Fortalecimiento y Desarrollo

### 3.2. Crear nuevos vínculos institucionales y organizacionales relacionados a las disciplinas que desarrollan los ESPACIOS de la UGR (Educación, Seguridad, Discapacidad e Inclusión, Salud y Rehabilitación, Innovación, diseño y tecnologías, y Agroganadería y tecnologías aplicadas al sector)

- Fortalecer y crear nuevos vínculos con el sector empresarial: Ofrecer capacitaciones a demanda, servicios de consultoría y asesoramiento; promover convenios para el desarrollo de prácticas profesionales, pasantías y proyectos de investigación aplicada; participar en eventos empresariales y crear una bolsa de trabajo que facilite la

inserción laboral de los graduados UGR en empresas que buscan nuestros perfiles profesionales.

- Fortalecer y crear nuevos vínculos con el sector público, instituciones educativas y organizaciones sociales y desarrollar proyectos en conjunto relativos a la extensión y su relación con la formación profesional de nuestros estudiantes.
- Gestionar eficazmente los convenios existentes y generar nuevas alianzas, tanto en las localizaciones territoriales como en sus zonas de influencia
- Desarrollar programas de responsabilidad social que vinculen a la UGR con las problemáticas sociales locales y regionales
- Fortalecer los mecanismos de difusión y comunicación de las actividades de vinculación de la UGR con el entorno

## Nuevo Eje de Desarrollo Institucional: Oportunidad de crecimiento y expansión de las Sedes

---

La reciente creación del nuevo eje de desarrollo institucional, **el ESPACIO de Agroganadería y Tecnologías Aplicadas**, se constituye en una oportunidad de crecimiento de todas las sedes de la UGR.

Todas ellas reúnen una característica común de emplazamiento: Se encuentran en áreas de actividad económica y de generación de riqueza para el territorio con un fuerte desarrollo en las actividades agrícolas y ganaderas. En este marco, la creación de esta nueva unidad académica en la UGR responde a las nuevas y diversas necesidades de la industria y la producción agropecuaria en las áreas de valor de nuestros anclajes territoriales. Los programas académicos que dependan de este Espacio, tendrán como objetivo central formar profesionales competentes, capaces de comprender y aportar su experticia hacia el sector agropecuario, con un enfoque sostenible y responsable para la región y el desarrollo del país.

Así, las líneas estratégicas de acción relacionadas a las oportunidades de este nuevo eje de desarrollo deben fomentar la realización de proyectos colaborativos que generen mejoras tangibles en la gestión, organización y evolución de las áreas a través de la generación de conocimientos y la formación de profesionales, estrategia que será compartida por UGR Santa Fe, UGR Venado Tuerto, UGR Marcos Juárez, y Campus UGR Funes.

### 3.3. Identificar demandas de formación en el anclaje territorial y su zona de influencia, como oportunidad para el desarrollo de nuevas carreras y/o programas de formación continua

Identificar demandas de formación en las localizaciones territoriales del país y sus zonas de influencia, como oportunidad para el desarrollo de nuevas carreras y programas de formación continua.

## 4. Sostenibilidad ambiental

**4.1. Implementar prácticas de sostenibilidad ambiental en las localizaciones territoriales:** Adherir a las acciones devenidas e implementadas desde el Programa de Bioseguridad UGR y organizar campañas de concientización entre los recursos humanos de las localizaciones territoriales sobre la importancia de la sostenibilidad y su impacto en el entorno.

## Localizaciones territoriales en Argentina

### UGR Venado Tuerto

---

#### Línea estratégica de acción

- Acompañar desde la sede, por constituirse en el lugar de emplazamiento, a la consolidación del nuevo eje de desarrollo institucional de la UGR: el “ESPACIO de Agroganadería y Tecnologías Aplicadas”

#### Indicadores

A través de los indicadores se evaluarán las actividades de acompañamiento y la participación en desarrollo estratégico e impacto en el desarrollo económico local.

### UGR Marcos Juárez

---

UGR Marcos Juárez, tiene un rol fundamental en el acompañamiento de UGR Venado Tuerto en el desarrollo del nuevo Espacio de Agroganadería y Tecnologías Aplicadas. Su ubicación estratégica, su conocimiento regional y su compromiso con el desarrollo institucional, convierten a UGR Marcos Juárez en un co autor para la puesta en marcha y el funcionamiento de esta nueva unidad académica.

#### Línea estratégica de acción

- Potenciar el crecimiento del Espacio de Agroganadería y Tecnologías Aplicadas en coordinación con UGR Venado Tuerto

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores para evaluar la vinculación con UGR Venado Tuerto; matrícula en dicha sede; participación en prácticas pre-profesionales; colaboración con empresas e instituciones y el impacto en la productividad del sector agropecuario

## UGR Santa Fe

---

### Inauguración de Nuevo Edificio UGR

#### Líneas estratégicas de acción

- Potenciar el impacto social en Santa Fe y la región: Fortalecer a través de la inauguración del nuevo edificio, la presencia institucional y la oferta educativa en modalidad presencial y a distancia.
- Identificar demandas de formación en Santa Fe y la región como oportunidad para el desarrollo de nuevas carreras y programas de formación continua.
- Utilizar las instalaciones del nuevo edificio para promover actividades culturales, sociales y de servicio a la comunidad.
- Crear una incubadora de empresas para apoyar el emprendimiento y la innovación en Santa Fe y la región.
- Implementar prácticas de construcción sostenible en el nuevo edificio para reducir su impacto ambiental.

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores que evalúen la potenciación del impacto social del nuevo edificio; identificación de demandas de formación; la utilización de instalaciones del nuevo edificio; la creación de una incubadora de empresas; y la implementación de prácticas de construcción sustentable.

## Campus UGR Funes

---

### Líneas estratégicas de acción

- Desarrollar programas académicos en la localidad de Funes.
- Constituirse en incubadora de nuevos proyectos educativos del nivel inicial, primario, medio y superior no universitario.
- Profundizar la vinculación con actores empresariales, sociales y políticos claves en el desarrollo de la provincia y la región.

#### Indicadores

Los indicadores se centrarán en evaluar el desempeño de la institución en aspectos clave como: éxito en el desarrollo e implementación de nuevos programas académicos, impacto de la incubadora de proyectos educativos; capacidad de identificar y responder a las demandas de formación en la región, efectividad en la creación de alianzas estratégicas con actores sociales relevantes y su impacto en el desarrollo regional.

## Localización territorial en Latinoamérica

### Delegación UGR Ecuador

---

#### Líneas estratégicas de acción

- Mejorar la vinculación con la Delegación UGR Ecuador y proponer una estructura organizativa funcional a la gestión.
- Fortalecer los vínculos interinstitucionales en Ecuador, y desde Ecuador hacia Latinoamérica.
- Consolidar los vínculos con organizaciones, instituciones educativas y organismos gubernamentales.
- Fortalecer los mecanismos de difusión y promoción de la oferta académica UGR desde la Delegación en Ecuador.
- Concretar la puesta en funcionamiento del Centro de Formación Continua de la Delegación UGR Ecuador.

#### Indicadores

Se evaluarán las siguientes dimensiones: fortalecimiento de la vinculación con la Delegación; el fortalecimiento de vínculos interinstitucionales; consolidación de vínculos con organizaciones; difusión de la oferta académica; y funcionamiento del Centro de Formación Continua.

### Posibilidades de expansión de las localizaciones territoriales UGR

#### 1.- Creación de Unidades de Apoyo

- Analizar la viabilidad de abrir unidades de apoyo en diferentes localizaciones del territorio nacional para promover la oferta académica a distancia.
- Diseñar e implementar un modelo de unidades de apoyo a distancia que brinden soporte y asistencia a los estudiantes de modalidad virtual.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones locales para la instalación y operación de las unidades de apoyo a distancia.

#### 2.- Alianzas para la Expansión Nacional e Internacional

##### Alianzas con Instituciones de Educación Superior:

- Establecer alianzas con universidades en el ámbito nacional, latinoamericano e internacional para el desarrollo de programas en conjunto.

- Explorar la posibilidad de ofrecer dobles titulaciones con instituciones extranjeras, aprovechando las ventajas de la educación a distancia.
- Fortalecer las redes de colaboración académica con instituciones de educación superior de diferentes países.

### **Indicadores comunes a todas las localizaciones territoriales UGR**

Se utilizarán para evaluar las siguientes dimensiones: diagnóstico y definición del rol futuro de las sedes; planes de fortalecimiento y desarrollo para cada sede; fortalecimiento de la vinculación con la sede central; gestión de convenios y alianzas; promoción y difusión de la oferta académica; captación de nuevos estudiantes; colaboración con el sector público y privado; y sustentabilidad ambiental.

### **Indicadores de oportunidades de crecimiento y expansión nacional e internacional de la UGR**

Se utilizarán indicadores relacionados con la creación de unidades de apoyo; el alcance de los programas académicos y la satisfacción de los estudiantes

### **Alianzas para la expansión internacional**

Los indicadores utilizados se centrarán en evaluar el éxito de la institución en la internacionalización de su actividad académica, considerando alianzas con universidades extranjeras, programas conjuntos, atracción de estudiantes extranjeros, programas de doble titulación, participación en proyectos internacionales y visibilidad global.

## **EJE ESTRATÉGICO 4**

---

# **COMPROMISO CON LOS ODS 2030**

La UGR establece el eje estratégico "Compromiso con los ODS 2030" como una iniciativa para contribuir al desarrollo sostenible e inclusivo. Este eje estratégico refleja el compromiso de la universidad con la sociedad a nivel local, nacional y global, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

La implementación de los ODS en la UGR emerge como un compromiso profundo y estratégico hacia la construcción de un futuro más equitativo, sostenible e inclusivo. En este contexto, la tríada de justicia social, cuidado del medio ambiente y desigualdad se revela como el tejido fundamental que moldea la calidad de vida de nuestras comunidades y la salud de nuestro planeta.

La implementación de los ODS en el entorno UGR, es esencial para cultivar una generación consciente y comprometida con los principios de sostenibilidad y equidad, en concordancia con nuestros principios estatutarios. La universidad, como agente de cambio educativo y social, desempeña un papel clave en la formación de futuros líderes y profesionales que puedan contribuir significativamente al logro de los ODS.

Nos proponemos contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad, generando un impacto positivo a través de la investigación, la docencia, la internacionalización, la gestión y la extensión universitaria, enfocándonos en los ODS como marco de referencia, lo que se traduce no solo en nuestro compromiso con la excelencia académica, sino que además nos posiciona como un faro de cambio positivo en la sociedad. Este viaje hacia la sostenibilidad y la equidad es un testimonio del poder transformador de la educación superior cuando se abraza la responsabilidad global y la visión de un futuro más justo y sostenible para todos.

Consideramos fundamental el establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con diferentes sectores sociales para promover el intercambio de conocimiento, la colaboración y la concreción de soluciones ambientales y sociales.

La UGR debe concientizar, capacitar y ejecutar actividades para el cumplimiento de los mismos y entiende que el rol de las universidades es de vital importancia, por ser la responsable de formar profesionales y líderes del futuro.

## Compromiso con los ODS desde nuestros inicios y con nuestras acciones

---

Desde sus inicios, nuestra institución ha mantenido una amplia trayectoria en la extensión a través de sus prácticas en los servicios de salud, estableciendo una conexión directa con el ODS 2, que se centra en la promoción de la salud. Esto se refleja tanto en nuestras formaciones tradicionales como en las más recientes, destacando nuestro compromiso con la profesión y la carrera, así como con la labor de promotores y agentes de salud que contribuyen a través de la prevención al mejoramiento de la calidad de vida y la justicia social.

La adopción de los ODS en nuestra universidad se alinea estrechamente con el ODS 4, que aboga por una educación de calidad. En la UGR, garantizamos una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje durante toda la vida, desde la educación inicial hasta la superior.

La investigación y la innovación, en consonancia con el ODS 9, pueden desempeñar un papel fundamental en nuestra institución. Al fomentar la investigación interdisciplinaria y colaborar con la industria, podemos contribuir a encontrar soluciones innovadoras para los desafíos globales, desde problemas ambientales hasta cuestiones de salud y bienestar.

Asimismo, el ODS 13, que se centra en la producción y el consumo responsables, también encuentra su espacio en nuestra universidad. Adoptar prácticas sostenibles en la gestión de residuos, la eficiencia energética y la selección de proveedores puede convertirnos en un modelo a seguir, inspirando a estudiantes y personal a adoptar comportamientos más sostenibles en sus vidas diarias.

## La UGR y el cuidado de la Casa Común

---

El cuidado del medio ambiente es esencial para la sostenibilidad a largo plazo y el ODS 13 destaca la importancia de acciones concretas para abordar los desafíos relacionados con el clima, como la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y la promoción de prácticas sostenibles. La universidad también desempeña un papel clave en la concienciación y la promoción de comportamientos sostenibles.

La relación de la UGR con la Red Universitaria para el Cuidado de la Casa Común (RUC) sienta las bases del compromiso institucional con el cuidado del medio ambiente.

La implementación de estos objetivos requiere recursos financieros, tecnológicos y humanos significativos. La colaboración a través del ODS 17 facilita la movilización de estos recursos al fomentar alianzas estratégicas entre gobiernos, empresas y organizaciones no gubernamentales. El intercambio de conocimientos y tecnologías es esencial para abordar desafíos complejos. El ODS 17 promueve la colaboración en investigación y desarrollo, así como la transferencia de tecnologías sostenibles entre diferentes partes del mundo. La colaboración entre diferentes actores permite el desarrollo de políticas más coherentes y efectivas que abordan múltiples desafíos de manera integrada.

En resumen, **la integración de los ODS en la universidad no solo fortalece la calidad de la educación, sino que también cultiva una comunidad académica comprometida con los valores de sostenibilidad, igualdad y responsabilidad global. Al adoptar estos objetivos, la universidad se convierte en un catalizador para el cambio positivo, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo con una perspectiva informada y proactiva.**

Promovemos estrategias de visibilización de nuestro compromiso hacia el interior institucional y en el entorno que nos rodea, subrayando la importancia de concientizar y educar a la comunidad UGR y a la sociedad en general. Nuestro rol de transmisores y constructores de conocimiento se potencia al convertirnos, además, en promotores activos de valores de sostenibilidad y justicia social.

### **Objetivo estratégico:**

**Contribuir al logro de un mundo más justo, equitativo y sostenible, asumiendo un rol activo en la promoción del desarrollo social, económico y ambiental,**

tanto a nivel local como global, con un manifiesto énfasis en el cuidado del medio ambiente.

## Líneas estratégicas de acción

### 1. Integrar los ODS en la formación académica para formar profesionales competentes y comprometidos, promover la educación para el desarrollo sostenible y fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida:

- **Incorporar contenidos relacionados con los ODS en los planes de estudio de todas las carreras:** Integrando los ODS en todos los niveles de su currículo, desde la formación de pre grado, grado hasta el posgrado y la formación continua.
- **Fomentar el aprendizaje experiencial a través de proyectos y actividades vinculados a los ODS:** Brindando las herramientas y conocimientos necesarios para comprender los desafíos del desarrollo sostenible y la propuesta de soluciones innovadoras.
- **Sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia del desarrollo sostenible y su rol como agentes de cambio.**
- **Fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida:** Ofreciendo oportunidades de aprendizaje continuo para que las personas puedan actualizar sus conocimientos y habilidades en materia de desarrollo sostenible.

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores para evaluar la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la universidad centrados en analizar el porcentaje de carreras que incorporan contenidos relacionados con los ODS en sus planes de estudio, proyectos y actividades vinculados a los ODS desarrollados por estudiantes, estudiantes que participan en actividades de sensibilización sobre el desarrollo sostenible y programas de formación continua ofrecidos en materia de desarrollo sostenible.

### 2. Fortalecer la investigación para el desarrollo sostenible:

- **Generar conocimiento científico sobre los ODS:** Promover la investigación en áreas clave para el logro de los ODS, como la energía renovable, la agricultura sostenible, la salud pública y la educación de calidad.
- **Desarrollar soluciones innovadoras para los desafíos del desarrollo sostenible:** La universidad debe poner su conocimiento y recursos al servicio de la sociedad para encontrar soluciones a los problemas ambientales, sociales y económicos, apoyando

a investigadores y equipos de investigación que trabajen en soluciones innovadoras para los desafíos del desarrollo sostenible.

- **Desarrollar una incubadora de empresas de base tecnológica**, brindando apoyo a empresas a través de alianzas estratégicas para desarrollar soluciones que aborden los desafíos de los ODS.
- **Difundir los resultados de la investigación**: La universidad debe comunicar los resultados de su investigación a la comunidad académica, al sector público, privado y a la sociedad en general a través de publicaciones, eventos y plataformas digitales.

#### Indicadores

Se utilizarán indicadores que proporcionen una visión completa de cómo la universidad está contribuyendo a la investigación, la innovación y la difusión de conocimientos relacionados con los ODS, así como su impacto potencial en la sociedad y el medio ambiente.

### 3. Impulsar la acción social y la extensión universitaria

- **Colaborar con actores clave en la implementación de los ODS**: La UGR debe establecer alianzas con el sector público, privado, la sociedad civil, empresas y gobiernos para trabajar juntos en el logro de los ODS.
- **Desarrollar programas y proyectos de extensión universitaria que contribuyan al logro de los ODS en las comunidades locales**: La UGR debe fomentar la participación de sus estudiantes, docentes y personal en actividades de voluntariado y servicio comunitario relacionadas con los ODS.
- **Ser un referente en materia de sostenibilidad para otras instituciones educativas y la sociedad en general**.

#### Indicadores

Las dimensiones a evaluar serán: alianzas estratégicas; vinculación y transferencia universitaria; voluntariado y servicio comunitario; y reconocimiento institucional en sostenibilidad.

### 4. Gestionar la universidad de manera sostenible

- **Incorporar los ODS en la planificación y gestión institucional**: La UGR debe integrar los ODS en su planificación estratégica, presupuestaria y operativa.
- **Promover una cultura de sostenibilidad entre los miembros de la comunidad UGR**.
- **Promover prácticas sostenibles en sus localizaciones territoriales**: La UGR debe adoptar medidas para reducir su impacto ambiental, como el uso eficiente de la energía, el agua, los recursos naturales, y la gestión responsable de los residuos.
- **Crear una cultura institucional comprometida con los ODS**: La universidad debe fomentar una cultura de responsabilidad social y ambiental entre sus miembros.

- **Promover la participación de la UGR en redes y alianzas** para el desarrollo sostenible y el cuidado de la casa común.
- **Crear un observatorio de los ODS** para monitorear el progreso de la universidad en el cumplimiento de los objetivos.

### Indicadores

Las dimensiones evaluadas serán: integración de los ODS; cultura de sostenibilidad; consumo de recursos y generación de residuos; promoción de alianzas para el desarrollo sostenible; y funcionamiento del observatorio de los ODS.

## EJE ESTRATÉGICO 5

---

# EVALUACIÓN y CALIDAD INSTITUCIONAL

## Evaluación para la mejora continua

---

La UGR se encuentra en un momento de transición y consolidación institucional. Por un lado, luego del cambio de estatus de Instituto Universitario a Universidad, está en proceso de afianzar su identidad y funcionamiento como universidad. Por otro lado, ha implementado un cambio significativo en su oferta académica, con un crecimiento exponencial de carreras en la modalidad a distancia. La cultura de evaluación está instalada desde sus orígenes como IUGR, pero reconocemos la necesidad de resignificarla en este PDI como UGR.

En un entorno marcado por la transformación tecnológica acelerada, y los desafíos persistentes de la pandemia, el posicionamiento estratégico de la UGR es decisivo para cumplir su misión esencial: formar a las nuevas generaciones con base en valores sólidos y alineados con los compromisos de la Agenda 2030, abarcando la sostenibilidad en sus dimensiones social, ambiental y de buen gobierno.

En este contexto dinámico, y en sintonía con las tendencias globales; las demandas sociales y laborales relacionadas con la empleabilidad, la formación continua, la difusión del conocimiento, la innovación constante, la internacionalización, la digitalización; y la normativa vigente en educación superior, que promueven la creación de un Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC); la implementación de un plan de evaluación integral se convierte en una oportunidad estratégica. Este plan no solo permitirá recopilar datos objetivos sobre el desempeño global de la universidad, sino también fortalecer los procesos de mejora continua y la toma de decisiones informadas.

# Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad: SIAC UGR

---

En consecuencia, este PDI establece un escenario en el cual un Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) se configura como un proceso fundamental para alcanzar la excelencia académica y optimizar la gestión interna de la UGR, fomentando la autorregulación en pos de su plan estratégico y en armonía con su entorno.

Como lo establece la Ley de Educación Superior 24.521, las universidades son las principales responsables de garantizar la calidad, una responsabilidad inherente a las Instituciones de Educación Superior (IES) desde su origen. Consideramos este momento institucional como una oportunidad propicia para que la comunidad UGR avance en acciones que preserven y fortalezcan su autonomía.

Un SIAC promueve la definición de un marco de referencia propio para garantizar el plan estratégico, construye una política de evaluación y calidad, y fomenta una cultura de mejora continua. Además, brinda confianza y transparencia al demostrar la capacidad de regulación y el involucramiento de los actores internos y externos en el plan de desarrollo estratégico.

Por lo tanto, el SIAC UGR debe integrar la misión fundacional relacionada con la gestión, la docencia, la investigación, la extensión y la internacionalización, con su proyección en el ecosistema del cual forma parte, asegurando la centralidad del estudiantado en todos los procesos que lo vinculan.

El SIAC UGR busca la combinación de la acreditación institucional externa con un diseño propio de programas de evaluación, creando un escenario armonizado que nos permita definir nuestros propios caminos y un enfoque integral de la calidad de saberes, habilidades y competencias, basadas en el reconocimiento de los resultados y el impacto de las funciones misionales en la formación integral de los estudiantes.

De esta manera, la UGR se alinea con las tendencias de la educación superior a nivel nacional e internacional, aumentando su credibilidad y prestigio, lo que a su vez fortalece el sistema educativo del país al garantizar la portabilidad de las cualificaciones emitidas.

El diálogo entre la CONEAU y las universidades argentinas ha demostrado la importancia de la calidad como herramienta de gestión. La UGR comparte los principios de La Agencia<sup>5</sup> y

---

<sup>5</sup> CONEAU. Guía para la implementación y consolidación de sistemas internos de aseguramiento de la calidad universitaria: *“La experiencia internacional en aseguramiento de la calidad pone en evidencia que la relación virtuosa entre agencias e instancias internas de calidad de las instituciones de educación superior optimiza los procesos de evaluación y acreditación y promueve la mejora continua. El fortalecimiento de la calidad interna con criterios de buenas prácticas universalmente reconocidas, es un camino para construir*

busca consolidar el aseguramiento de la calidad a través de instancias internas que fortalezcan la cultura de la calidad existente.

El propósito de diseñar e implementar un SIAC va más allá de la medición del desempeño institucional. Busca retroalimentar el plan estratégico, identificar áreas de mejora y ajustar acciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Con un enfoque holístico, integrador y de mejora continua, el SIAC definirá las dimensiones, métodos y técnicas de evaluación de la calidad, proporcionando una visión totalizadora.

## Instancias internas de evaluación de la calidad institucional

---

La definición de los principios y criterios desde los que la UGR construye su sistema de aseguramiento de la calidad, considera la elaboración de normativa y documentos en los que se definen y explicitan las políticas, formas organizativas, estrategias, criterios, mecanismos y procedimientos que conforman el SIAC, de forma que sean claros y precisos para el conjunto de la comunidad UGR.

La guía propuesta por CONEAU, está organizada en seis dimensiones y contiene orientaciones para la construcción de un sistema interno de aseguramiento de la calidad, desde criterios de buenas prácticas:

1. Política de calidad de la institución universitaria
2. Estrategias para el involucramiento y la participación de la comunidad universitaria en el aseguramiento y mejora de la calidad
3. Instancia con funciones específicas de gestión interna de la calidad universitaria
4. Criterios y procedimientos para la evaluación continua de la calidad
5. Sistema de información para la evaluación de la calidad
6. Estrategias y procedimientos para garantizar la transparencia de la política de calidad

De la misma manera, propone considerar la calidad de las diferentes dimensiones de la institución universitaria:

---

*confianza recíproca con otras instituciones universitarias, y avanzar en políticas de intercambio y de internacionalización. Las instancias internas de calidad procuran contribuir a la integración de procesos de evaluación de la calidad, que en ocasiones se hallan fragmentados en las instituciones universitarias. Asimismo, permite contar con mejores herramientas para la implementación y seguimiento de los planes de desarrollo y de mejora de las carreras”.*

- La vinculación con el contexto
- La gestión universitaria
- Las propuestas formativas
- La gestión académica
- Las estrategias con los estudiantes
- Las estrategias con los graduados
- El cuerpo académico
- La investigación y transferencia del conocimiento
- La extensión universitaria
- La internacionalización
- Los recursos humanos
- La infraestructura y el equipamiento

La propuesta de CONEAU se ajusta a los fundamentos y objetivos de este PDI y será tomada en cuenta, especialmente, para definir las líneas estratégicas contenidas en este EJE.

En líneas generales, nos proponemos comenzar un proceso interno de autoevaluación paralelo al comienzo del diseño de nuestro SIAC, que tendrá dos instancias internas relevantes, y serán un insumo diagnóstico que dará lugar a la elaboración y definición de los primeros estándares y criterios de calidad que contempla el SIAC.

### **Evaluación de las propuestas formativas**

Esta instancia tiene como objetivo garantizar la calidad de la oferta académica de la UGR, donde se evaluarán los planes de estudio, sus reformas y actualizaciones, los procesos de enseñanza y aprendizaje, la expertise y profesionalización del profesorado, los resultados de aprendizaje de los estudiantes, la adquisición de competencias y habilidades profesionales, el desarrollo de la producción y transferencia de conocimiento, y la vinculación de las carreras con el entorno social y productivo; alineado con la concepción de calidad expresada en este documento.

### **Evaluación de la gestión institucional**

Esta instancia tiene como objetivo optimizar la gestión de la universidad en sus diferentes dimensiones. Se evaluarán los procesos de planificación, organización y dirección, así como los resultados de la gestión; con un enfoque a la gestión por procesos, la recolección y sistematización de datos y su respectivo análisis para la toma de decisiones informadas. Esta evaluación estará dirigida a los procesos que se realizan a nivel institucional, aquellos que agrupan las funciones misionales de la UGR: docencia, investigación, extensión, internacionalización, y gestión; los procesos estratégicos que orientan el quehacer de la UGR en este PDI, los procesos de evaluación, para asegurar la calidad y permitir la retroalimentación y mejora continua; y, por último, los procesos de apoyo que acompañan y tributan a los demás procesos para cumplir con la misión institucional. Todos estos procesos

interactúan como un sistema dentro de la universidad y generan resultados e impacto. Para medirlos, es preciso determinar cómo la estructura organizacional que involucra diferentes procesos, interactúa como un sistema que afecta el escenario interno y externo de la UGR.

## El comienzo: Plan de seguimiento y monitoreo del PDI

---

Aunque todas las líneas estratégicas de acción de los Ejes Estratégicos del PDI UGR 2024-2030, contemplan indicadores generales para el seguimiento del Plan, consideramos importante incluir en este Eje, la evaluación y seguimiento del plan estratégico como un elemento clave para alcanzar los objetivos propuestos y constituirse en los cimientos para el diseño de un sistema interno de aseguramiento de la calidad en nuestra universidad.

Al desarrollar un enfoque integral de evaluación que engloba todas las actividades relacionadas con ella, reforzamos su importancia como herramienta de gestión estratégica y facilitamos la coordinación entre las actividades de evaluación del PDI y el diseño e implementación del SIAC basado en los principios de calidad contenidos en este documento.

Buscamos establecer un equilibrio entre el enfoque del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) de la UGR y la evaluación del Plan Estratégico, articulando permanentemente ambos con la planificación general de la Universidad. Esto nos permitirá medir el progreso, identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización, avanzando simultáneamente en el diseño e implementación del SIAC. La evaluación y monitoreo serán fundamentales para realizar ajustes adaptativos y promover la rendición de cuentas mediante una gestión transparente y responsable.

La decisión institucional de diseñar e implementar un sistema interno de aseguramiento de la calidad, impacta positivamente en el Sistema de ES de nuestro país y da cuenta del poder de transformación de la UGR, ante la cualificación de cuán involucrada está la universidad con sus políticas de evaluación y calidad. Si bien la evaluación y la calidad son valores desde los orígenes del proyecto educativo, el diseño e implementación de un SIAC formaliza ese compromiso institucional que nos acompaña desde la génesis del proyecto.

Nuestro objetivo es contextualizar los conceptos de calidad para evidenciar el poder transformador del aprendizaje mediante un enfoque pedagógico que vincula el mundo académico con el profesional, constituyéndose, en la razón de ser del diseño e implementación del SIAC.

La cultura de la evaluación involucra a toda la comunidad UGR y promueve el entendimiento de que la mejora continua es responsabilidad de todos. Cada aporte individual contribuye al todo, y comprender la importancia de mejorar constantemente el servicio educativo implica asumir responsabilidades compartidas.

## Reflexiones desde las sugerencias de CONEAU, UNESCO y el Espacio Europeo de Educación Superior

---

Reflexionamos sobre las normas, directrices y sugerencias de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, (CONEAU) la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO), y organismos de acreditación internacionales del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), quienes sientan las bases para el diseño e implantación de sistemas internos de aseguramiento de la calidad en las universidades. Del mismo, llegamos a las siguientes conclusiones que guían el “deber ser” y el “deber hacer” de nuestra universidad:

- La UGR debe contar con una Política de aseguramiento de la calidad que forme parte de su gestión estratégica. Debe ser pública, desarrollarse e implementarse a través de una estructura organizacional específica y procesos definidos, que involucren tanto a las partes interesadas internas como externas.
- La UGR debe definir los procesos para el diseño y aprobación de sus programas, quienes deben diseñarse de manera tal, que cumplan con los objetivos que se fijaron e incluyan los resultados de aprendizaje previstos. La cualificación resultante de un programa necesita ser especificado y comunicado, además de estar alineado con los marcos de referencia de cualificaciones devenidos de nuestra legislación nacional.
- La UGR debe garantizar que los programas que ofrece estimulen a los estudiantes a asumir un rol activo en el proceso de aprendizaje, y que la evaluación se encuentre reflejada en este enfoque. De esta manera garantizamos que el aprendizaje, la enseñanza y la evaluación están centrados en el estudiante.
- La UGR debe definir, publicar y actualizar periódicamente todas las fases del ciclo de vida del estudiante, claramente definidas en el EJE ESTRATÉGICO 1 de este PDI
- La UGR debe asegurar la competencia y la experticia de sus docentes, llevando a cabo procesos justos y transparentes para la contratación y el desarrollo profesional de los mismos.
- La UGR debe disponer del financiamiento necesario para el desarrollo de las actividades de enseñanza, aprendizaje y apoyo a los estudiantes.
- La UGR debe asegurarse de recopilar, analizar y utilizar la información relevante de sus programas y actividades mediante un sistema de gestión de la información.
- La UGR debe dar a conocer a sus grupos de interés toda información sobre sus actividades y programas de manera periódica, clara, objetiva y actualizada.
- La UGR debe monitorear y revisar periódicamente el cumplimiento de los criterios de calidad de sus actividades y programas para conducir a la mejora continua permanente.
- La UGR debe ser capaz de someter su SIAC a control externo por parte de la CONEAU en consonancia con los criterios de calidad establecidos institucionalmente.

Los estándares de calidad reflejan el compromiso de la UGR con la excelencia académica, la responsabilidad social y la formación de profesionales íntegros y preparados para los desafíos del siglo XXI. La implementación de estos estándares encuentra sus cimientos en los “valores fundamentales” declarados en este documento, y se promueven a través de los ejes estratégicos y líneas de acción del PDI UGR 2024-2030, que guiarán el desarrollo de la institución en los próximos seis años.

## Los estándares de calidad de la UGR

---

Los estándares de calidad de la UGR, declarados como valores fundamentales en este documento son los siguientes:

- 1) La persona en el centro de la actividad universitaria:** Poner a la persona (estudiantes, docentes, personal) en el centro de la actividad universitaria, reconociendo su valor individual y fomentando su desarrollo integral.
- 2) Excelencia académica y del profesorado:** Buscar permanentemente la más alta calidad en todos los procesos académicos y de gestión, fomentando la rigurosidad intelectual, la actualización permanente y la innovación.
- 3) Gestión basada en procesos y mejora continua:** Utilizar una metodología de gestión basada en procesos para optimizar los recursos y mejorar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- 4) Innovación e interdisciplina:** Fomentar la creatividad y la innovación en la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas emergentes, promoviendo el espíritu emprendedor y la colaboración interdisciplinaria.
- 5) Adaptación:** Ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno con rapidez y proactividad, adoptando nuevas tecnologías y metodologías para la mejora continua.
- 6) Transformación digital:** Integrar y utilizar los avances tecnológicos en todos los ámbitos de la vida universitaria, desde la enseñanza y el aprendizaje hasta la gestión y la interacción con la comunidad.
- 7) Internacionalización:** Ampliar los horizontes de la universidad a través de la colaboración internacional, programas de intercambio académico y convenios con instituciones de todo el mundo.
- 8) Evaluación:** Considerar la evaluación como un valor fundamental que impregna todos los aspectos de la vida universitaria, promoviendo la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.

**9) Compromiso social:** Asumir un rol activo en el desarrollo social y humano a través de la formación de sus estudiantes y la participación en la resolución de problemáticas sociales.

**10) Diversidad e Inclusión:** Promover una cultura de respeto a la diversidad, garantizando la igualdad de oportunidades y el acceso a la educación para todos.

**11) Espíritu crítico y emprendedor:** Formar ciudadanos y profesionales capaces de analizar críticamente la información, cuestionar supuestos y emprender proyectos innovadores.

**12) Aprendizaje a lo largo de la vida:** Fomentar una cultura de aprendizaje continuo, ofreciendo oportunidades de formación y actualización para toda la vida.

**13) Sostenibilidad:** Asumir la sostenibilidad como un valor fundamental, implementando prácticas responsables en la gestión ambiental, la formación y la investigación.

**14) Cultura asociativa:** Establecer alianzas estratégicas con instituciones, organizaciones y empresas para lograr objetivos comunes y generar valor compartido.

**15) Ética e integridad:** Regirse por principios éticos sólidos en todos los ámbitos de la vida universitaria, fomentando la honestidad, el respeto y la responsabilidad.

Para evaluar y monitorear de manera efectiva los criterios de calidad que involucra cada principio rector, necesitamos diseñar e implementar un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad sólido y completo. Este sistema debe contar con varios componentes clave.

## Componentes clave del SIAC UGR

---

Preveamos el diseño de un SIAC centrado en insumos y procesos internos, así como en productos y resultados, para dar cuentas del enfoque integral y sistemático que garantiza la calidad de nuestra oferta educativa; un enfoque que considera todos los aspectos que influyen en la calidad, desde los recursos iniciales hasta los resultados finales obtenidos por los estudiantes. Un sistema que considere tanto los aspectos propios de la institución como las influencias del entorno al momento de su creación e implementación.

### 1. Marco de Referencia:

- **Definición clara de los criterios:** Establecer definiciones precisas y medibles para cada una de las dimensiones consideradas como criterios de calidad. Esto implica describir qué significa cada criterio en el contexto específico de la universidad y cómo se manifestará en la práctica, considerando su enfoque tanto en los factores internos: misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizativa, recursos disponibles y

la participación y compromiso de la comunidad universitaria; como los factores externos: El marco legal y regulatorio, las necesidades del mercado laboral, la tendencias y avances en ES, las expectativas de los grupos de interés, y la consideración del entorno competitivo del cual busca destacarse y diferenciarse por la calidad de sus programas y servicio educativo.

## 2. Sistema de Indicadores:

- **Indicadores relevantes y medibles:** Construir un sistema de indicadores que nos permita disponer de una métrica para asegurar la transparencia de los procesos y una metodología de alerta temprana que permita la implementación de estrategias anticipatorias. Un sistema de indicadores clave de desempeño que permitan medir el progreso y el logro de cada criterio de calidad. Estos indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes en el tiempo y evaluables.
- **Recopilación de datos:** Establecer mecanismos eficientes y confiables para recopilar datos relacionados con los indicadores. Esto puede incluir encuestas, entrevistas, análisis de datos existentes, observación directa, entre otros.
- **Análisis de datos:** Utilizar herramientas y técnicas de análisis de datos para interpretar los resultados de los indicadores y obtener información valiosa sobre el desempeño de la universidad en cada criterio de calidad.

## 3. Metodología de Alerta Temprana:

- **Umbrales de referencia:** Establecer umbrales o niveles de referencia para cada indicador que permitan identificar desviaciones significativas del desempeño esperado. Estos umbrales pueden basarse en datos históricos, comparaciones con otras instituciones o estándares de calidad externos.
- **Monitoreo continuo:** Implementar un sistema de monitoreo continuo que permita realizar un seguimiento regular de los indicadores y detectar posibles problemas o áreas de mejora de manera temprana.
- **Planes de acción:** Desarrollar planes de acción específicos para abordar las desviaciones detectadas y corregir los problemas de manera oportuna. Estos planes deben ser concretos, realistas y contar con responsables asignados.

## 4. Comunicación y Transparencia:

- **Informes periódicos:** Elaborar informes periódicos que presenten los resultados de la evaluación y el monitoreo de los criterios de calidad de manera clara y transparente. Estos informes deben ser accesibles para toda la comunidad universitaria y otros grupos de interés.

- **Canales de comunicación:** Establecer canales de comunicación efectivos para compartir los resultados de la evaluación, recibir retroalimentación y fomentar la participación de la comunidad en el proceso de mejora continua.

## 5. Cultura de Evaluación y Mejora Continua:

- **Capacitación:** Brindar capacitación al personal docente y no docente sobre los criterios de calidad, el sistema de indicadores y la metodología de alerta temprana. Esto permitirá que todos los miembros de la comunidad universitaria comprendan la importancia de la evaluación y se involucren en el proceso de mejora continua.
- **Reconocimiento y recompensa:** Reconocer y recompensar los esfuerzos y logros en materia de calidad. Esto puede incluir premios, incentivos o programas de reconocimiento que motiven a la comunidad universitaria a seguir mejorando.

## 6. Herramientas y Recursos:

- **Software de gestión de calidad:** Utilizar herramientas de software especializadas en gestión de calidad para facilitar la recopilación, análisis y presentación de datos, así como el seguimiento de los planes de acción.
- **Asesoría externa:** Contar con el apoyo de expertos externos en evaluación y aseguramiento de la calidad para diseñar e implementar el SIAC, así como para capacitar al personal y brindar asesoramiento continuo.

### Objetivo estratégico:

**Fortalecer la cultura de la evaluación y calidad en la UGR a través del diseño e implementación de políticas, y un sistema de aseguramiento de la calidad participativo, transparente y basado en la evidencia, alineados con los principios de mejora continua y el Plan de Desarrollo Institucional UGR 2024 - 2030.**

## Líneas estratégicas de acción

### 1. Diseño e institucionalización de una política de calidad y una política de evaluación:

- Elaborar y aprobar una política de calidad institucional y una política de evaluación, ambas claras, concisas y alineadas con la misión, visión y valores de la UGR, así como con los estándares nacionales e internacionales, a través de un proceso participativo que involucre a toda la comunidad universitaria.

- Definir objetivos de evaluación y calidad medibles y alcanzables para cada dimensión de la universidad (docencia, investigación, internacionalización, extensión y gestión), **estableciendo metas claras, plazos específicos, y considerando indicadores de impacto social y económico.**
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de las políticas y los objetivos de evaluación y calidad, con informes periódicos a la comunidad universitaria, **utilizando canales de comunicación efectivos y transparentes y fomentando su comprensión y compromiso.**
- **Crear una estructura organizativa de evaluación y calidad institucional encargada de supervisar la implementación, seguimiento y mejora continua de la política, así como de promover la participación activa de la comunidad universitaria en el proceso.**

## 2. Diseño, implementación y actualización del SIAC:

### 2.1. Diseñar e implementar un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) que permita la autoevaluación y auditoría interna, y la preparación para auditorías externas.

- Definir y establecer criterios claros y medibles de los estándares de calidad para la UGR, que incluyan todos los ámbitos de la universidad.
- Realizar un análisis diagnóstico de los mecanismos de evaluación y aseguramiento interno de calidad existentes, definiendo herramientas y procedimientos diagnósticos.
- Elaborar criterios de evaluación y calidad que se deriven del PDI y profundizar en cómo llevarlos a la práctica.
- Definir y documentar el conjunto de procesos del SIAC que la UGR decide adoptar.
- Promover la autoevaluación periódica para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Implementar un sistema de gestión de la calidad basado en una norma internacional reconocida (ISO 9001 u otro modelo basado en la gestión por procesos).
- Capacitar al personal de la universidad en el uso y gestión del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC).
- Establecer un cronograma de revisiones y actualizaciones periódicas del SIAC para asegurar su adaptación a los cambios del contexto y a las necesidades de la institución.
- **Incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión y análisis de la información del SIAC, así como la comunicación y participación de la comunidad universitaria en el proceso de aseguramiento de la calidad.**
- Promover la acreditación del SIAC ante la CONEAU e implementar las recomendaciones del organismo para mejorar continuamente la calidad de la Universidad.

### **3.Evaluación de la Calidad Académica, Impacto Educativo y la experiencia estudiantil:**

**3.1. Evaluación de la calidad de la oferta académica:** Incluye todos los aspectos relacionados con la pertinencia, actualización y calidad de los programas formativos, la docencia, la infraestructura y la curricularización de la extensión y la internacionalización.

- Análisis de pertinencia y actualización continua del currículo.
- Evaluación de la calidad y la experticia docente en las diferentes modalidades de cursado, incluyendo la observación de clases, el análisis de los resultados de aprendizaje de los estudiantes y la retroalimentación de los mismos.
- Seguimiento del progreso académico de los estudiantes y mecanismos de apoyo personalizado.
- Evaluación de la infraestructura física y virtual, recursos y servicios de apoyo a la docencia.
- Evaluación de la internacionalización del currículo y la colaboración internacional.
- Evaluación de la vinculación con el entorno y la inclusión de actividades de extensión en el currículo.
- Diseño de instrumentos de evaluación específicos para cada modalidad pedagógica
- Evaluación de la empleabilidad de los graduados.

**3.2. Evaluación de los procesos de orientación de la enseñanza y apoyo en el ciclo de vida estudiantil:** Abarca los servicios de orientación, tutorías, seguimiento y apoyo al estudiante a lo largo de su trayectoria académica.

- Desarrollar indicadores específicos para evaluar la efectividad de los servicios de orientación y apoyo estudiantil, como la tasa de retención, la satisfacción de los estudiantes y el tiempo de graduación.
- Implementar mecanismos de seguimiento y acompañamiento personalizado a los estudiantes para identificar y atender sus necesidades de manera oportuna.
- Fomentar la participación estudiantil en la evaluación de los servicios de orientación y apoyo, a través de encuestas, grupos focales y otras herramientas de retroalimentación.

**3.3. Evaluación del Personal académico/ investigador:** Evaluar el desempeño docente, la productividad científica y la contribución a la comunidad universitaria del personal académico e investigador.

- Establecer criterios claros y objetivos para la evaluación del desempeño del personal académico e investigador, considerando tanto la productividad científica como la calidad de la docencia y la contribución a la comunidad universitaria.

- Implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en la evidencia, utilizando herramientas como la revisión por pares, la autoevaluación y la retroalimentación de los estudiantes.
- Establecer un sistema de incentivos y reconocimientos para el personal académico e investigador que demuestre un desempeño sobresaliente en las áreas de docencia, investigación y extensión.

**3.4. Publicación de información sobre actividades y programas:** Asegurar la transparencia y difusión de los resultados de las evaluaciones y los indicadores de desempeño relacionados con la calidad académica.

- Asegurar la transparencia y accesibilidad de la información sobre la calidad de la universidad, publicando informes periódicos sobre los resultados de las evaluaciones, los indicadores de desempeño y las acciones de mejora implementadas.
- Utilizar diversos canales de comunicación para difundir la información de manera clara y comprensible para toda la comunidad universitaria.

## **4. Evaluación de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y Transferencia de Conocimiento:**

**4.1. Evaluación de los proyectos de I+D+i y transferencia de conocimiento:** Mide el impacto social y económico de los proyectos de investigación, desarrollo e innovación, así como las actividades de transferencia de conocimiento.

- Establecer indicadores de impacto social y económico de los proyectos de investigación, desarrollo e innovación, así como de las actividades de transferencia de conocimiento.
- Fomentar la participación de la comunidad en la evaluación de los proyectos y actividades, a través de mecanismos como encuestas, grupos focales y consultas públicas.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados de los proyectos de I+D+i para asegurar su pertinencia y contribución al desarrollo social y económico.

## **5. Evaluación de la Vinculación con el Entorno y el Impacto Social e Institucional:**

**5.1. Evaluación de la vinculación estratégica, la comunicación y su impacto:** Analizar la capacidad de la universidad para establecer y mantener relaciones de colaboración con el sector público y privado; organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil; organismos nacionales e internacionales; empresas y el sector socio -

productivo; considerando el impacto de estas vinculaciones en la docencia, investigación, extensión, internacionalización y el desarrollo institucional, regional e internacional, y considerando el rol fundamental de la comunicación interna y externa en el éxito y la sostenibilidad de estas alianzas.

- Realizar mapeo periódico de las vinculaciones y acciones de comunicación de la UGR considerando:

**Impacto en la docencia:** Creación de nuevos programas de formación, actualizaciones curriculares, oportunidades de prácticas profesionales y pasantías.

**Impacto en la investigación:** Proyectos de colaboración y publicaciones conjuntas, de transferencia tecnológica, y generación de ingresos

**Impacto en la extensión:** Programas de desarrollo social y servicio a la comunidad

**Impacto institucional:** Fortalecimiento de la imagen de la UGR, acceso a nuevos recursos y beneficios.

**Impacto en el entorno:** Medir la contribución de la universidad en el desarrollo económico, social y cultural del entorno local, regional e internacional, a través de la generación de empleo, la formación de capital humano, la promoción de la innovación y el emprendimiento, mejoras en la calidad de vida de las personas, fortalecimiento de capacidades, compromiso con el medio ambiente, y la participación en proyectos de desarrollo comunitario.

- Realizar encuestas de satisfacción a los actores involucrados en las vinculaciones para conocer su nivel de satisfacción
- Evaluar la contribución de la comunicación a la generación de nuevas oportunidades de vinculación y al fortalecimiento de las relaciones existentes.
- Analizar las tendencias y necesidades del entorno para identificar oportunidades de vinculación estratégica que puedan potenciar el impacto de la Universidad, así como los resultados de las estrategias de comunicación.
- Establecer indicadores para medir la evolución de la vinculación y la efectividad de la comunicación a lo largo del tiempo
- Evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación interna y externa en la difusión de las vinculaciones, la generación de interés, la participación de la comunidad UGR, y la construcción de una imagen positiva de la universidad en el entorno.
- Utilizar herramientas de análisis de datos para medir el alcance, el impacto y la efectividad de las acciones de comunicación.

**5.2. Evaluación y análisis de las dimensiones externas de la UGR:** Evaluar la reputación, el posicionamiento internacional, la responsabilidad social universitaria y la relación con los graduados.

**5.2.1. Evaluación y análisis del posicionamiento institucional:** Establecer un sistema de indicadores para medir los resultados y el impacto de las certificaciones internacionales de calidad en la visibilidad, reputación y reconocimiento de la UGR a nivel nacional e internacional.

- Evaluar el resultado y el impacto de la movilidad internacional de docentes y estudiantes en el desarrollo profesional y personal de los participantes, así como en la internacionalización del currículo y la investigación en la UGR.
- Analizar los resultados y el impacto de los convenios de cooperación con organizaciones, empresas y universidades locales y extranjeras en la generación de proyectos conjuntos de investigación, docencia y extensión, así como en la transferencia de conocimiento y tecnología.
- Evaluar los resultados y el impacto de la participación en redes y asociaciones universitarias argentinas e internacionales en el intercambio de experiencias y buenas prácticas, la generación de oportunidades de colaboración y el fortalecimiento de la posición de la UGR en el ámbito nacional e internacional.
- Participar activamente en redes y asociaciones universitarias del país y el exterior, para compartir experiencias y buenas prácticas en materia de evaluación y calidad.

**5.2.2. Evaluación de la responsabilidad social universitaria**

- Evaluar la integración de principios de sostenibilidad ambiental, social y económica en las actividades de docencia, investigación, extensión y gestión de la UGR.
- Medir la participación de estudiantes, docentes y no docentes, en las actividades de servicio y proyectos sociales.
- Evaluar el cumplimiento del código de ética y las buenas prácticas de gestión institucional; la transparencia en la rendición de cuentas y el acceso a la información para la comunidad UGR.

**5.2.3. Relación con Graduados:**

- Evaluar la inserción laboral de los graduados, su trayectoria profesional, su nivel de satisfacción con la formación recibida y su contribución a la sociedad.
- Analizar la oferta de programas de actualización profesional, posgrados y educación continua para graduados
- Evaluar las estrategias de fidelización de graduados, como la creación de redes de exalumnos, la organización de eventos y la promoción de la participación en actividades institucionales.

**5.3. Evaluación de las estrategias de comunicación interna y externa:** Analizar cómo la comunicación interna fortalece la cultura institucional, el sentido de pertenencia y la participación de todos los miembros de la comunidad UGR en la vida de la institución; y el impacto en la contribución para alinear los esfuerzos hacia los objetivos estratégicos de la universidad y crear un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. En la misma línea, el análisis y evaluación de la comunicación externa, que se constituye en la ventana de la UGR hacia el mundo, a través de la cual la institución proyecta su imagen, comunica sus logros, comparte sus conocimientos y se conecta con diferentes públicos, permite construir una reputación sólida, atraer talentos, generar apoyo y recursos y fortalecer la vinculación con el entorno.

- Evaluar la efectividad de los canales utilizados para llegar a los diferentes públicos y transmitir los mensajes clave.
- Analizar la coherencia, claridad y relevancia de los mensajes y contenidos comunicados, tanto interna como externamente.
- Medir el impacto de las estrategias de comunicación en la percepción de la universidad, la participación de la comunidad, la captación de estudiantes, la generación de recursos y la vinculación con el entorno.
- Evaluar los recursos humanos, financieros y tecnológicos asignados a las áreas de comunicación interna y externa, y analizar su adecuación a las necesidades y objetivos de la institución.
- Evaluar la formación y capacitación del personal responsable de la comunicación en temas como comunicación estratégica, gestión de crisis, redes sociales, marketing digital y relaciones públicas.
- Evaluar si las estrategias de comunicación están alineadas con los objetivos y prioridades del plan estratégico de desarrollo de la UGR.
- Realizar encuestas a la comunidad interna y a los actores externos para conocer su percepción sobre la calidad y efectividad de la comunicación de la universidad.
- Identificar oportunidades para fortalecer las estrategias de comunicación, como la diversificación de canales, la mejora de la calidad de los contenidos, la segmentación de los públicos objetivo y la incorporación de nuevas tecnologías.

## **6. Evaluación del desempeño del personal y los recursos:**

**6.1. Evaluación de los recursos y servicios:** Incluye la evaluación de la infraestructura física y tecnológica, la accesibilidad universal, los servicios de biblioteca, tecnologías de la información y otros servicios de apoyo a la comunidad universitaria.

### **6.1.1. Evaluación de los recursos y servicios:**

- Incluir la evaluación de la infraestructura física y tecnológica de la universidad, así como la accesibilidad universal.

- Evaluar la calidad y pertinencia de los servicios de biblioteca, tecnologías de la información, servicios de apoyo a la investigación y otros servicios que contribuyen al desarrollo académico y personal de la comunidad universitaria.
- **Implementar mecanismos de retroalimentación de los usuarios para identificar áreas de mejora en los servicios ofrecidos.**

**6.2. Evaluación de los recursos humanos:** Evaluar el desempeño individual, el desarrollo profesional y las competencias clave del personal administrativo y de apoyo.

- **Evaluación de los recursos humanos:** Relativo al desempeño individual (cumplimiento de objetivos, calidad del trabajo, colaboración), al desarrollo profesional (participación en formación profesional y su impacto en el desempeño laboral) y competencias clave necesarias para implementar este plan de desarrollo, como la gestión de proyectos, y las capacidades de comunicación y liderazgo.

**6.3. Evaluación del uso de recursos materiales y financieros:** Analiza la eficiencia en el uso de recursos materiales y financieros, el retorno de inversiones y las estrategias presupuestarias.

- Evaluación del uso de recursos materiales y financieros: Evaluar si los recursos materiales se utilizan de manera eficiente y si responden a las necesidades institucionales; analizar el retorno de inversiones financieras comparando los costos con los beneficios obtenidos; analizar las estrategias presupuestarias relativas a la sustentabilidad del proyecto UGR, como así también a las diseñadas e implementadas en el sistema de incentivos económicos definido, relativo a: cumplimiento de objetivos, motivación del personal, equidad del sistema y alineación con el PDI.

## **7. Evaluación de la gestión y la planificación estratégica:**

**7.1. Evaluación y Monitoreo del Plan de Desarrollo 2024-2030:** Establece indicadores de desempeño, instrumentos de evaluación y mecanismos de seguimiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos del PDI.

- Definir indicadores específicos de gestión de calidad para cada línea estratégica del PDI.
- Desarrollar instrumentos de evaluación adecuados para recolectar datos sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño.
- Implementar un proceso de monitoreo sistemático y periódico.
- Analizar los resultados de la evaluación y el monitoreo.
- Elaborar informes de evaluación periódicos y comunicar los resultados a la comunidad universitaria.

- Establecer mecanismos de retroalimentación para la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.

#### **Acciones transversales para el fortalecimiento de la cultura de evaluación y calidad:**

- Establecer un sistema de incentivos y reconocimientos para el personal académico y no docente que contribuya activamente al fortalecimiento de la cultura de evaluación y calidad en la UGR, reconociendo su compromiso con la mejora continua y la excelencia académica.
- Promover la investigación y la innovación en materia de evaluación y aseguramiento de la calidad en la educación superior, fomentando la generación de conocimiento y el desarrollo de nuevas herramientas y metodologías para mejorar los procesos de evaluación y acreditación.
- Establecer alianzas y colaboraciones con otras instituciones educativas y organizaciones especializadas en evaluación y calidad para compartir experiencias y buenas prácticas, así como para participar en proyectos conjuntos de investigación y desarrollo en este ámbito.
- Evaluar la posibilidad de contratar servicios externos de auditoría para obtener una perspectiva objetiva e independiente sobre los procesos de evaluación de la calidad de la UGR.

**7.2. Mejorar la Coordinación y el Trabajo en Red:** Fomenta la colaboración interdisciplinaria, el uso de sistemas de información compartidos y la capacitación del personal en gestión por competencias.

- Conformar equipos de trabajo interdisciplinario para la evaluación de los diferentes aspectos de la Universidad.
- Implementar sistemas de información compartidos para facilitar el acceso a los datos de evaluación y el análisis de los resultados.
- Capacitar al personal responsable de la evaluación en gestión por **competencias**.

**7.3. Alcanzar Certificaciones Internacionales de Calidad:** Promueve la obtención de certificaciones internacionales para validar la calidad de los procesos y servicios de la universidad.

- Identificar certificaciones internacionales de calidad relevantes para la Universidad.
- Preparar a la Universidad para la obtención de dichas certificaciones.
- Obtener certificaciones en gestión de la calidad (ISO 9001, 21001), gestión ambiental (ISO 14001) y gestión de la seguridad y salud laboral (ISO 45001).

## Fases de ejecución, evaluación y monitoreo

---

Estas etapas permiten no solo llevar a cabo las acciones planificadas, sino también evaluar su avance, identificar desviaciones y realizar los ajustes necesarios para optimizar los procesos contenidos en el PDI.

Mediante la implementación de estas fases, la UGR puede asegurar el logro de sus objetivos estratégicos, optimizar el uso de los recursos y mejorar regularmente su gestión.

La comunicación efectiva, la asignación clara de responsabilidades, el establecimiento de indicadores clave, la recolección y análisis de datos, la elaboración de informes y la toma de decisiones basada en evidencia, son elementos fundamentales en la implementación del PDI, y la materialización de los objetivos propuestos en el mismo.

La fase de ejecución plasma las acciones del Plan a corto, mediano y largo plazo, que resulten de cada una de las líneas estratégicas propuestas en este documento; mientras que la fase de monitoreo es planteada como un proceso continuo, en el que se definirán y obtendrán datos de los indicadores específicos que surjan de las acciones planificadas dentro de cada Eje estratégico de nuestro PDI UGR 2024 -2030.

Este documento, es una hoja de ruta estratégica que guiará las acciones y decisiones de la institución en los próximos años. Para asegurar su implementación exitosa y el logro de los objetivos propuestos, proponemos la utilización de una matriz de marco lógico como herramienta de planificación, seguimiento y evaluación; que nos permitirá conducir de manera clara y concisa los objetivos del PDI, los indicadores de gestión, los medios de verificación y los supuestos subyacentes.

Su utilización, evita ambigüedades, y conduce a enfocar los esfuerzos en las acciones más relevantes, estableciendo una lógica de intervención clara, identificando las relaciones causales entre los procesos y actividades, y los resultados esperados de las acciones que se planifican para el corto, mediano y largo plazo.

La matriz de planificación nos proporciona un marco estructurado, pero al mismo tiempo flexible, para el seguimiento y la evaluación del progreso de las acciones plasmadas en las líneas estratégicas de este documento. Los indicadores y metodologías de evaluación nos dan la posibilidad de medir el avance hacia los objetivos, identificar debilidades, e implementar medidas anticipatorias de mejora.

Pero fundamentalmente, es una herramienta de comunicación efectiva que nos permite presentar de manera clara y concisa el PDI a todos los actores involucrados que participan en la implementación de este Plan. La información recopilada a través del seguimiento y la evaluación, guiados por la matriz de marco lógico, nos proporcionará evidencia sólida para la viabilidad en la concreción de acciones, y la toma de decisiones informadas y estratégicas sobre el futuro de la Universidad del Gran Rosario.

## Hoja de firmas