

PLAN ESTRATÉGICO / UAI 2020-2025

Aprobado por R.C.S N 5481/19 del 20/12/2019



UAI

Universidad Abierta
Interamericana

ÍNDICE

1_

INTRODUCCIÓN	3
--------------	---

2_

CONTEXTO SOCIAL	6
-----------------	---

3_

MODELO DE DESARROLLO	10
----------------------	----

4_

CONTEXTO INSTITUCIONAL	23
------------------------	----

5_

POLÍTICAS POR ÁREA PARA EL NUEVO SEXENIO	34
--	----

6_

OBJETIVOS DIRECCIONALES	61
-------------------------	----

1_ INTRODUCCIÓN

1_ INTRODUCCIÓN

El presente plan estratégico es el resultado del trabajo cooperativo y consensuado entre los responsables del gobierno institucional -Rector, Vicerrectores y Decanos- que toma como insumos los resultados de las reuniones de trabajo sostenidas durante los años 2018 y 2019 con representantes de diferentes grupos de interés -secretarios, directores, jefes de áreas, profesores-, así como los resultados de las fichas de opinión implementadas a estudiantes y personal técnico y administrativo, respecto del grado de satisfacción con diferentes áreas del desarrollo de la Universidad.

Los lineamientos que ordenan el presente plan estratégico fueron tratados en el seno de los encuentros bimestrales del Consejo Superior a lo largo del año 2019, de cuyas sesiones participan además las autoridades académicas y técnicas de las carreras de cada Facultad.

Asimismo, se han tenido en cuenta los resultados del último proceso de evaluación institucional realizado en el periodo 2014-2018 ante la CONEAU, así como los resultados de la evaluación del área de investigación ante el MINCYT en 2019.

El plan estratégico de la Universidad fue diseñado para el período comprendido entre los años 2020 y 2025 y sienta las bases para el diseño de los planes de desarrollo de las diferentes unidades académicas de la universidad.

A modo de resumen, esta planificación propone un modelo educativo que articula con las demandas prevalentes identificadas en el contexto social, con los principios y valores que se desprenden de la misión de la UAI y con los logros, aspectos a mejorar y focos prioritarios que la universidad identificó en el marco de su evaluación institucional. Los aspectos distintivos del modelo educativo son:

a_ El proceso formativo está centrado en el desarrollo de la persona, sus relaciones interpersonales y su relación con el medio. Se aspira a educar profesionales capacitados no sólo para ser laboralmente competentes sino, también, para su integración sociocultural y su autorrealización.

b_ Los ambientes de aprendizaje y de trabajo son factores sustantivos del modelo educativo institucional, en tanto constituyen componentes del ecosistema que incidirán en la calidad de los resultados. Se prioriza la inversión en capacitación del personal afectado a la universidad, en actualización y mantenimiento de la infraestructura y del equipamiento, procurando mejorar el bienestar institucional.

c_ Las funciones sustantivas deben evidenciar articulación y complementación, a través de un proyecto donde las fronteras entre las comunidades disciplinares, entre la investigación y la educación de grado y posgrado y entre la institución y las comunidades a la que ésta sirve, resulten permeables. Se apuesta a la integridad institucional y a la asociatividad con diversidad de organizaciones para encontrar soluciones a los desafíos sociales y técnicos y para desarrollar las competencias requeridas por múltiples y entrelazados campos del conocimiento.

d_ Una organización que tienda a ser cada día más descentralizada, participativa, flexible y eficiente. Los procesos, estructuras y gobernanza internos deben facilitar la movilidad y eficacia a la que se aspira, fortaleciendo la cooperación con las fuentes de financiamiento externo y las organizaciones públicas y privadas que demanden conocimiento y desarrollos.

Finalmente, estas aspiraciones sólo pueden ser alcanzadas a partir de la consolidación de una cultura institucional que fomenta el esfuerzo y la participación, la creatividad y la innovación, el respeto y la integridad, la inclusión y la diversidad. Actitudes asentadas sólidamente en una cultura institucional basada en un sistema axiológico que dio origen a la UAI.

2_ CONTEXTO SOCIAL

2_ CONTEXTO SOCIAL

El desarrollo de cualquier institución y su sostenibilidad a largo plazo requiere de una disposición activa para adaptarse al contexto que la rodea y dar una respuesta eficaz a los desafíos que se presentan, tanto en lo relativo a las transformaciones estructurales que signan su macroambiente y son transversales al conjunto de las actividades, como a las connotaciones específicas que dichas fuerzas generan en el sector, su entorno regional y local.

En este sentido, la educación universitaria debe resolver una serie de desafíos que pueden identificarse como:

1_ La adaptación a una nueva revolución tecnológica signada por la convergencia y transformación digital y de las comunicaciones

La nueva revolución tecnológica signada por la fusión de tecnologías, difumina los límites entre los entornos físico, digital y biológico generando implicancias para el conjunto de la humanidad: su calidad de vida, sus modelos de generación de riqueza, el uso del tiempo y el espacio en la vida cotidiana, sus estilos de convivencia y las características de su ordenamiento social. La formación de profesionales para este nuevo contexto transforma profundamente las raíces de un modelo educativo que requiere de flexibilidad y de una dinámica que le permita acompañar la celeridad de los cambios sociales

2_ La respuesta eficaz a las nuevas demandas sociales y del sector productivo

Las transformaciones estructurales del contexto generan la emergencia de nuevas necesidades sociales que interpelan a la ciencia y la tecnología en términos de su capacidad para dar respuesta. En particular, el surgimiento de nuevos empleos ligados a las transformaciones globales y tecnológicas y la necesidad de formar personas con las competencias necesarias para intervenir con idoneidad en contextos en constante cambio, sientan las bases para forjar una nueva alianza con el sector productivo en la que la educación superior debe ocupar un rol protagónico.

3_ La contribución de la Universidad al desarrollo sostenible

El ejercicio pleno de la responsabilidad social de las instituciones de educación superior exige la realización de aportes concretos en materia de desarrollo sostenible a partir de la producción, transferencia del conocimiento y la generación de líneas de intervención que promuevan un desarrollo económico armónico con la inclusión e integración social y la preservación del medio ambiente.

4_ La construcción de una ciudadanía global

La paradoja de un mundo sin fronteras pero con identidades locales reafirmadas, exige un modelo educativo capaz de construir una ciudadanía global, con un fuerte acento en las realidades regionales y sus demandas específicas. La delineación de nuevos órdenes políticos y económicos hace emerger nuevos marcos de cooperación global que requieren de respuestas a estándares unificados de desempeño que deben mantener el justo equilibrio con la identidad local. Una educación pensada en la interculturalidad y la apertura al mundo pero que a la vez sea capaz de atender las demandas específicas de la comunidad en la que se inserta.

5_ Promover la inclusión social y afirmar el rol de la educación como mecanismo de ascenso social

La Universidad debe contener y brindar posibilidades de ascenso social en un entorno de creciente diversidad y transformaciones demográficas que encierra sustantivos cambios en los estilos de vida. Las nuevas conductas de convivencia urbana, la amplificación de la estratificación social y sus particulares sentidos de pertenencia, así como la creciente diferenciación etaria de sectores que acceden en algunos casos por primera vez o vuelven a reinsertarse en la vida universitaria, hacen de lo distinto lo habitual y de lo común la excepción, requiriendo de estrategias conducentes a ese universo.

6_ Desarrollar un modelo educativo equitativo, inclusivo y con calidad educativa

Se trata no sólo de ofrecer oportunidades a todos los ciudadanos que quieran acceder a la educación universitaria procurando mecanismos para su inclusión al sistema educativo superior y su profesionalización sino, también, de garantizar la calidad del proceso formativo.

La escasa articulación evidenciada entre la educación secundaria y universitaria constituye un limitante para la inserción y permanencia del alumno en el nivel superior, siendo necesario generar mecanismos de nivelación de saberes y habilidades y mecanismos de tutorización de su proceso formativo.

También debe observarse la configuración de un contexto socioeconómico que presenta limitaciones de acceso a la formación superior o, cuando menos, escasos incentivos para afrontar el sacrificio individual que representa el desarrollo de la carrera universitaria. Esto último se ve favorecido, además, por la brecha de habilidades existente entre el perfil del graduado universitario de algunos campos profesionales y las demandas específicas de los sectores sociales y productivos.

3_ MODELO DE DESARROLLO

3_ MODELO DE DESARROLLO

3.1_ MISIÓN

Desarrollar una propuesta educativa inclusiva, de calidad y pertinente con las demandas del desarrollo sostenible, la democratización del conocimiento y los valores humanísticos, a través de un modelo educativo que promueva la formación de profesionales competentes para transformar realidades con responsabilidad social.

DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS CLAVE QUE ENCIERRA LA MISIÓN:

INCLUSIÓN

La UNESCO¹ define la educación inclusiva como un proceso orientado a responder a la diversidad de los estudiantes incrementando su participación y reduciendo la exclusión en y desde la educación. En tal sentido, es necesario proveerles de las herramientas necesarias para desarrollar su potencial en interacción con la vida académica y social y alcanzar las metas educativas propuestas.

CALIDAD

La calidad entendida como transformación formativa supone un cambio cualitativo, un valor agregado que se evidencia en el mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los estudiantes al atravesar una experiencia educativa. También supone el empoderamiento de los estudiantes para que sean partícipes activos y críticos en su proceso educativo, alcancen su bienestar personal y aporten al desarrollo social.

¹ UNESCO, Guidelines for Inclusion. Ensuring Access to Education for All [Orientaciones para la inclusión. Asegurar el acceso a la Educación para Todos]. Paris, UNESCO, 2005.

PERTINENCIA

La educación universitaria es pertinente cuando guarda congruencia con las condiciones y necesidades sociales, en sentido amplio, y con las demandas de los sectores gubernamentales, productivos y de servicios.

DESARROLLO SOSTENIBLE

Desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. Consta de tres pilares: el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

MODELO EDUCATIVO

Se refiere a los principios, fundamentos y valores que sustentan y encuadran la actividad educativa de la universidad. En particular, se sustenta en la formación humanística, el desarrollo de competencias, la formación a lo largo de la vida, el aporte de conocimiento al desarrollo sostenible y la internacionalización de la propuesta educativa.

PROFESIONALES COMPETENTES

Personas que demuestran idoneidad para actuar en diversidad de contextos, sustentando sus decisiones en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes y en el trabajo cooperativo. Capacitadas para aprender a lo largo de la vida y con sentido de responsabilidad social.

3.2_ VISIÓN

Ser reconocida como una institución líder en educación universitaria inclusiva y de calidad, transformadora de realidades que contribuyan al desarrollo sostenible.

3.3_ MODELO EDUCATIVO

3.3.1 Base filosófica, antropológica y pedagógica del modelo educativo

El modelo educativo de la UAI sienta sus bases en el proyecto que dio origen a la universidad, donde se manifiesta la adhesión institucional al sistema pedagógico promovido por la red educativa VANEDUC. El Sistema Pedagógico Vaneduc² propone una orientación filosófica, antropológica y pedagógica de la educación concebida como un proceso de transformación integral de la persona en interacción con el contexto sociocultural, evidenciado en la construcción y autogestión personal de un proyecto ético de vida.

Inspirado en los aportes de los grandes filósofos de la educación, se destacan las siguientes habilidades en la formación de la personalidad individual y social de cada estudiante: formar a la persona en contacto con la realidad para que aprenda por la propia experiencia; procurar su formación integral y su autogestión; reconocer la identidad singular de cada educando evitando la uniformidad de estrategias de enseñanza; promover un vínculo empático con el estudiante rescatando la asertividad y la superación de los obstáculos como actitudes a desarrollar en su formación; favorecer la construcción de sentido y utilidad del conocimiento que se propone como objeto de aprendizaje.

² Es un marco de referencia con sustento filosófico, antropológico y pedagógico que otorga intencionalidad al proceso educativo a lo largo de la vida. Este Sistema ha sido reconocido por UNESCO como sistema pedagógico alternativo para la educación.

La formación axiológica es el sustento del sistema pedagógico, siendo los valores prioritarios la empatía, la perseverancia, la resiliencia, el espíritu crítico, la solidaridad, la cooperación y la búsqueda constante de la excelencia.

La propuesta antropológica del Sistema Pedagógico Vaneduc se sintetiza en tres figuras: el conductor político, el niño emprendedor y el ciudadano del mundo.

El *conductor político* refiere a la capacidad que se espera desarrolle toda persona para diseñar y conducir su propio proyecto de vida mediante una revisión crítica de tres dimensiones que configuran su identidad. El reconocimiento de sus posibilidades y limitaciones ("yo soy"); su voluntad de progreso y potencial de desarrollo ("yo quiero ser") y su interés y esfuerzo por progresar hacia un estadio superior ("yo puedo ser"). La autoestima y el autoconocimiento son aspectos a fortalecer para que la persona pueda construir relaciones interpersonales positivas ("ser con otros") que contribuirán a enriquecer su aprendizaje a lo largo de la vida.

El *niño emprendedor* es una figura que rescata la etapa evolutiva de la niñez con la intención de resaltar la capacidad de asombro y el deseo de exploración y descubrimiento que se espera que toda persona, sin importar su edad, conserve y recree en forma permanente. Esta figura se sustenta en la noción del emprendedor, asociada a la innovación y a la creatividad como dos cualidades indispensables para resolver problemas en contextos de alta indefinición. El pensamiento complejo y crítico debe ser promovido en los educandos para que comprendan los procesos sociales en su interrelación, recursividad, organización y complementación al desempeñarse en un contexto de incertidumbre.

La *figura del ciudadano del mundo* remite al proceso de globalización que redefine la naturaleza de pertenencia social desde una perspectiva local y delimitada, hacia una perspectiva global en la que se difuminan los límites entre naciones y culturas. La propuesta de esta figura se centra en la noción de lo "glocal" : como pertenencia al contexto próximo donde el sujeto desarrolla su compromiso ciudadano y apertura al mundo como escenario para evaluar, comparar y proyectar cualquier dimensión de su desarrollo personal y profesional.

La propuesta pedagógica del SPV se sustenta en una perspectiva constructivista social. Se resalta la centralidad del estudiante en el proceso formativo y el rol facilitador del docente para la consecución de los resultados de aprendizaje esperados. Se define la práctica educativa como un sistema de actividad orientado hacia un objeto intencional de aprendizaje situado en un contexto social y a la interacción con pares y con el profesor como el vehículo para la construcción del conocimiento. Se procura la conformación de comunidades de aprendizaje donde los estudiantes demuestren motivación, capacidad para trabajar en equipo, responsabilidad y dominio disciplinar en la apropiación del objeto de estudio propuesto. Se concibe al proceso formativo como un proceso de enculturación³ donde las mediaciones culturales son físicas (recursos didácticos) y simbólicas (lenguaje, modelos, habilidades, actitudes). La evaluación del aprendizaje es parte del proceso formativo y resulta congruente con la modalidad de enseñanza. Se promueven estrategias asociadas a la indagación, el debate y el intercambio de ideas con posturas críticas y argumentadas. El aula se organiza como un laboratorio social donde los alumnos aprenden encontrando relaciones significativas entre los contenidos y su transferencia a la resolución de problemas, casos o al desarrollo de un proyecto. El contexto es un componente fundamental en la práctica educativa toda vez que el alumno aprende en interacción dialéctica con el medio, por lo que resulta relevante su organización y ambientación para propiciar un aprendizaje significativo.

3.2.2 Ejes prioritarios del modelo educativo

A partir de este encuadre filosófico, antropológico y pedagógico se define el modelo educativo de la UAI que rescata los siguientes ejes:

- 1_ La formación humanística
- 2_ La educación basada en competencias
- 3_ La educación a lo largo de la vida
- 4_ La internacionalización de la propuesta educativa
- 5_ La producción y transferencia de conocimiento para el desarrollo sostenible

³ Asumido desde la perspectiva histórico cultural de la educación como proceso de aprendizaje en relación dialéctica con el contexto sociocultural.

1_ LA FORMACIÓN HUMANÍSTICA

Sustentada en los principios filosóficos, antropológicos y pedagógicos del sistema pedagógico VANEDUC, se define la formación humanística como la promoción del desarrollo y realización personal y social del estudiante a lo largo de su trayecto formativo, conforme a sus intereses, capacidades y saberes que manifiesta ante un determinado objeto de estudio.

Desde una perspectiva axiológica, la educación humanística se orienta al desarrollo armónico e integral de las habilidades cognitivas y disposiciones actitudinales del estudiante, el fortalecimiento de su autoestima y de su capacidad resiliente, así como la promoción de habilidades sociales saludables -en particular su sentido de responsabilidad social, el respeto por la opinión del otro y su disposición al trabajo cooperativo-.

Desde una perspectiva pedagógica, la formación humanística supone que los estudiantes se comprometan con su proceso formativo hasta alcanzar la autonomía y autogestión que le permitan aprender a aprender. La construcción de acuerdos entre profesores y estudiantes en relación con la relevancia social y cultural del objeto de estudio propuesto (contrato didáctico) contribuye a tal fin. Se promueve una educación personalizada basada en la interacción docente-estudiante y estudiantes entre sí. Se aspira a que en cada curso se conforme una comunidad de aprendizaje sustentada en la genuina motivación de cada alumno en la consecución cooperativa y responsable de resultados de aprendizaje acordados.

La preocupación por el seguimiento de los alumnos en todas las etapas de su formación: ingreso, permanencia y graduación constituye una prioridad en este marco de referencia. Los programas, proyectos y estrategias que se desarrollan para mejorar la experiencia del estudiante en la universidad son dinámicos y se ajustan a la diversidad de perfiles y realidades que caracterizan a la población estudiantil.

2_ EDUCACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

En la misión de la UAI se explicita su propósito de formar “... *profesionales competentes capaces de transformar realidades con responsabilidad social*”. Formar profesionales competentes implica capacitarlos para actuar y transformar realidades en contextos cambiantes, sustentando sus decisiones en la integración de conocimientos, habilidades y actitudes. El enfoque basado en competencia ubica la centralidad del proceso formativo en el estudiante, procurando su compromiso y responsabilidad con su propio proceso formativo. La actuación del estudiante en contextos de incumbencia profesional (simulados o reales) es un principio ordenador de la práctica educativa, al igual que el trabajo colaborativo con otros, desde enfoques múltiples e interdisciplinarios.

La formación basada en competencias se apoya en la formación humanística promoviendo en todas las carreras de la UAI el desarrollo de competencias transversales autogestivas, de trabajo colaborativo y de compromiso social, ambiental y ciudadano.

La promoción de competencias digitales ocupa un lugar prevalente en el proceso formativo, no sólo para atender a las demandas de una era digital sino, además, para contribuir a la democratización del conocimiento propuesta en la misión de la UAI. Priorizar el desarrollo de estas competencias en los estudiantes contribuye a incrementar el acceso a la información, promueve la construcción del conocimiento y favorece un aprendizaje cada vez más articulado con la innovación, la creatividad y el pensamiento crítico para la toma de decisiones. Las diferentes modalidades asumidas por UAI para la implementación de los planes de estudios: presencial, híbrida⁴, enseñanza extendida⁵ y virtual⁶ contemplan el diseño de actividades académicas mediadas por el uso de las TIC.

Para desarrollar la educación basada en competencias, la UAI diseña sus planes de estudio definiendo el perfil del graduado en términos de competencias profesionales e incluye una matriz competencial

⁴ La propuesta híbrida o *blended learning* combina instancias virtuales con presenciales para el desarrollo de las actividades académicas previstas en un plan de estudios.

⁵ La enseñanza extendida o *extended learning* contempla el uso intensivo de TICs para enriquecer o extender los momentos de interacción entre los docentes y los estudiantes y de los estudiantes entre sí, sin resignar las horas de clase presenciales.

⁶ La propuesta virtual o *e learning* utiliza la red como tecnología de distribución de contenidos y de soporte para el establecimiento de las interacciones entre los diferentes actores del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

que representa la manera en que cada asignatura de un plan de estudios tributa al logro de una competencia con distintos niveles de complejidad, integración y autonomía que alcanza el estudiante a lo largo de su formación. Con la intención de realizar un seguimiento progresivo de la construcción de las competencias previstas en el perfil, se incluyen espacios curriculares de integración a lo largo del plan de estudios bajo la modalidad de talleres, laboratorios, clínicas, prácticas, entre otras.

De este modo, se pretende superar el diseño curricular basado en asignaturas atomizadas.

Para gestionar este diseño curricular se proponen estrategias pedagógico-didácticas orientadas a *aprender haciendo* en torno a proyectos, experiencias simuladas, trabajos autogestivos, prácticas en laboratorios o en terreno y análisis y resolución de casos o problemas.

El entorno de aprendizaje es un componente sustantivo en la educación basada en competencias considerando su naturaleza de proceso situado, siendo, por tanto, prioritario garantizar las condiciones para promover un aprendizaje significativo. En el ámbito del aula, la organización del equipamiento y su disposición inciden en los resultados de aprendizaje esperados. Formar con foco en el desarrollo de competencias se asienta en un modelo de aprendizaje en términos de participación social que requiere de oportunidades de interacción con otros actores y con diversidad de escenarios y herramientas culturales.

Por último, la educación basada en competencias supone el diálogo entre la educación formal y no formal otorgando mayor flexibilidad a los recorridos formativos y contextos donde se construyen las competencias. La UAI cuenta con un sistema propio de créditos académicos que favorece la articulación entre los aprendizajes previos o simultáneos adquiridos por los estudiantes en contextos no formales o informales -en términos de competencias demostrables y evaluables- y aquellas exigidas en los planes de estudio. La flexibilidad curricular también se evidencia en espacios autogestivos, proyectos y prácticas de libre elección que dispone el estudiante para definir la singularidad de su trayecto formativo conforme a sus intereses.

3_ LA EDUCACIÓN A LO LARGO DE LA VIDA

Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por UNESCO para el 2030, el objetivo N° 4 refiere al aprendizaje a lo largo de la vida y se define como *"la integración del aprendizaje y la vida mediante actividades para todas las edades, en diversos contextos (familia, escuela, comunidad, lugar de trabajo, etc.) y modalidades (educación formal, no formal e informal)"* .

En un contexto de vertiginosidad en la producción de conocimiento y diversificación de las fuentes y canales de circulación de la información, resulta indispensable promover en los estudiantes procesos de aprendizaje autónomo basados en el pensamiento crítico, la reflexión metacognitiva y la aptitud y disposición hacia la toma de decisiones eficaces en el proceso de autoformación y desarrollo personal. Los ámbitos de formación exceden la educación formal y la universidad debe promover el compromiso por la mejora permanente y la actualización de las competencias profesionales y personales, en un contexto de fuertes transformaciones laborales que inciden en la empleabilidad de sus graduados.

En congruencia con este objetivo, la UAI ha desarrollado, desde sus inicios, un programa de aprendizaje a lo largo de la vida construido desde el área de extensión con el aporte de las Facultades y en alianza con las instituciones de la red VANEDUC y con diferentes organizaciones civiles y gubernamentales.

Este programa se orienta a estudiantes, graduados, personal de la universidad, empresas, entes gubernamentales, asociaciones civiles y particulares y su acento está puesto en el aprendizaje y no en la enseñanza, centrando las actividades en las necesidades manifiestas o identificadas en las diferentes localidades donde se inserta la UAI.

Incluye actividades de diferente formatos (cursos, conferencias, talleres, diplomaturas, seminarios, jornadas, etc.) que se realizan en diversos contextos: en las instalaciones de universidad, en espacios cedidos por organismos públicos, en empresas, en escuelas o en centros comunitarios.

Las actividades de este programa destinadas a la capacitación profesional, articulan con la educación formal ya sea otorgando créditos para las carreras o abordando, mediante modalidades alternativas,

contenidos que requieren ser actualizados u orientados hacia otro tipo de audiencia con diferentes intereses, expectativas y necesidades.

4_ INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA EDUCATIVA

La institución se propone implementar un proceso de internacionalización comprehensiva adaptándose a las demandas de una comunidad global, multicultural y altamente competitiva. La internacionalización comprehensiva supone integrar la dimensión internacional en todas las áreas del desarrollo institucional, incluyendo su modelo de desarrollo y sus políticas de docencia, investigación y extensión. De este modo, se aspira a superar la ejecución de actividades internacionales aisladas, resultantes de la acción individual de las distintas unidades académicas.

La efectiva implementación de un proceso de internacionalización comprehensiva supone la participación de toda la comunidad de la institución, conducida en base a objetivos precisos y unidades de apoyo y gestión que promuevan el trabajo sinérgico interno y articulado con las necesidades y oportunidades identificadas en la comunidad externa. Se prevé un plan de capacitación de los recursos humanos orientado al logro de los resultados propuestos y mecanismos de incentivación y reconocimiento institucional para quienes alcancen con éxito los objetivos trazados.

Desde la función docencia, la universidad se propone promover la movilidad académica de estudiantes, profesores e investigadores, diseñar planes de estudio que admitan el reconocimiento de trayectos formativos o las dobles titulaciones y el intercambio de buenas prácticas educativas, todo ello en el marco de acuerdos de mutualidad con universidades extranjeras. El proceso de asociatividad con otras universidades así como la integración en redes académicas será una prioridad en el área de extensión, para facilitar los procesos de articulación académica mencionados, así como la promoción de la oferta de programas de educación no formal que ofrece la universidad.

Del mismo modo, se procurará el desarrollo de investigación conjunta con otras universidades que aporten a la mejora sustantiva en la producción de conocimiento transferible al desarrollo social y productivo.

Todo esto, será acompañado por un plexo normativo actualizado que contemple la flexibilidad que caracteriza a la evolución y cambios continuos que la globalización impone, estableciendo normas y circuitos que no sólo estén pensados para ordenar una comunidad y una base operativa nacional, sino también internacional.

5_ PRODUCCIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO AL DESARROLLO SOSTENIBLE

La misión de la UAI propone orientar la producción de conocimiento transferible al desarrollo sostenible, entendido como aquel que contribuye a *"...la gestión y conservación de los recursos naturales y la orientación del cambio técnico e institucional de forma que se asegure la continua satisfacción de necesidades de las generaciones presentes y futuras"* (FAO, 1990). Esta noción nos permite contextualizar y a su vez trascender un problema vinculado con los recursos naturales, con la tecnología y las instituciones, asumiéndolos como medios y no como fines en sí mismos ya que lo esencial es su objetivo final: asegurar la continua satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras. Estas necesidades no sólo refieren al ambiente y los recursos naturales, a la alimentación y la salud, sino también a los derechos civiles y humanos que permitan el acceso a recursos como la educación, la información y el conocimiento, a la participación democrática, al trabajo y a la equidad de condiciones y oportunidades. Derechos que en pleno siglo XXI pueden ser considerados como necesidades básicas para el desarrollo sostenible de un país y una sociedad.

En este sentido, la producción de conocimiento transferible al desarrollo sostenible que lleva a cabo la UAI, se distingue por su generación orientada a atender las necesidades de la comunidad, por el compromiso ético en la gestión de proyectos, procedimientos y desarrollos que garanticen condiciones de vida saludables y por la responsabilidad de que los beneficios de la educación superior y los resultados de la producción de conocimiento, contribuyan a una mayor inclusión social con calidad.

Para que ello pueda ser posible, se requiere de la incorporación de docentes/investigadores y alumnos con vocación en investigación, formados en los valores institucionales, que cuenten con los recursos e incentivos necesarios para alcanzar calidad y competitividad científica internacional, cuyos proyectos se lleven a cabo en el marco de las líneas establecidas por las unidades académicas,

contribuyendo a dar respuestas a las necesidades de la sociedad local e internacional y que asuman un compromiso ético con la concepción del desarrollo sostenible mencionado.

La promoción de actividades de investigación de alta jerarquía internacional y cuya producción de conocimiento transferible al desarrollo sostenible transforme realidades, requiere de inversión orientada para incorporar y consolidar una masa crítica competitiva, con dedicaciones a investigación y formación de recursos humanos; infraestructura y equipamiento adecuado en áreas y campos seleccionadas en función de las capacidades instaladas; una mayor articulación con los actores productivos, sociales y estatales en función de sus necesidades y las proyecciones estratégicas institucionales.

4_ CONTEXTO INSTITUCIONAL

4_ CONTEXTO INSTITUCIONAL

4.1_ ETAPAS DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Desde su creación en el año 1995 la UAI ha atravesado distintas instancias de desarrollo vinculadas a su crecimiento y consolidación. En el informe de autoevaluación de la universidad producido en su proceso de evaluación institucional 2014-2018, se distinguen tres etapas de desarrollo institucional:

Etapa de Creación de la Universidad

La toma de decisiones, durante la etapa inicial de la Universidad, se caracterizó, en líneas generales, por ser centralizada. Esto se debe a que toda organización nueva que tiene un crecimiento importante como le ha sucedido a la UAI, necesita cierto nivel de centralización que permita al número limitado de personas que elaboraron el proyecto, transmitirlo al resto del personal que se incorpora al mismo. En tales casos, la centralización de las decisiones se produce hasta que se logra en los niveles intermedios de gestión, un grado de comprensión y compromiso con el proyecto, que permitan comenzar a descentralizar las decisiones, sin riesgo de que se desvirtúe la política que lo sustenta.

Etapa de crecimiento y consolidación

Los grados de centralización o descentralización en la toma de decisiones de los distintos estamentos de la UAI fueron variando conforme se evidenció en una progresiva apropiación de la misión y los propósitos de la universidad en los mandos intermedios y equipos de trabajo y un liderazgo proactivo de las autoridades en torno al cumplimiento de los objetivos institucionales. A medida que la Universidad fue consolidando su crecimiento y su cohesión institucional y organizativa, el nivel de centralización fue reduciéndose, favorecido por la incorporación y pleno funcionamiento de los órganos consultivos que se crearon para el funcionamiento institucional.

Etapa de evolución del proyecto

Esta nueva etapa que se encuentra transitando la UAI, se focaliza en un proceso de descentralización y evolución hacia un modelo de gobierno y gestión más ágil, innovador y pertinente, con mayor horizontalidad y autonomías crecientes, preservando y fortaleciendo los fines y propósitos declarados por la Institución. Asimismo, a la luz de sus definiciones constitutivas y las transformaciones internas y contextuales, la UAI ha orientado su evolución alrededor de determinados focos prioritarios de acción que se profundizarán en el desarrollo de su plan estratégico.

Foco 1: La inclusión social con calidad

Para propender a la inclusión social con calidad la UAI se propone sostener las siguientes estrategias:

a_ Adecuación de la oferta académica a las necesidades sociales priorizando tres aspectos en el diseño curricular y gestión de los planes de estudio: enfoque competencial, flexibilidad e integración curricular. Asimismo, se prioriza la progresiva digitalización de contenidos procurando modalidades híbridas de aprendizaje así como la capacitación y perfeccionamiento continuo de los profesores.

b_ Accesibilidad geográfica de su oferta académica a través de sedes, localizaciones y modalidades formativas presenciales, semipresenciales y a distancia, garantizando la equivalencia educativa a los estudiantes tanto en las oportunidades como en las condiciones de aprendizaje.

c_ Accesibilidad económica de su oferta académica mediante una política de aranceles accesibles, una web laboral basada en una asociación prolífera con el sector productivo y un programa de becas.

d_ Mecanismos sistematizados para el seguimiento de los estudiantes en su ingreso, permanencia y graduación de la Universidad.

e_ Sistema interno de aseguramiento de la calidad en base a criterios e indicadores esperados en el desarrollo de los objetivos institucionales.

Foco 2: Intervención activa en la solución de problemas reales que afectan a la comunidad

Para avanzar en la consolidación del Foco 2 se proponen las siguientes estrategias:

a_ Enfoque ecológico de la práctica educativa caracterizado por la orientación hacia un objeto de aprendizaje social y culturalmente relevante, por el trabajo en comunidades de aprendizaje y por la introducción de mediaciones culturales que eleven los niveles motivacionales y el clima empático a lo largo del proceso formativo.

b_ Proyectos de acción comunitaria desarrollados bajo la modalidad pedagógica de aprendizaje y servicio solidario en el marco de acuerdos con fuerzas vivas u organizaciones sociales.

c_ Proyectos de investigación y transferencia orientados a la solución de problemas sociales en el marco de acuerdos con organizaciones civiles o gubernamentales.

d_ Acuerdos de asociatividad con el sector productivo, instituciones de los diferentes niveles educativos y con el sector gubernamental para el desarrollo de acciones conjuntas vinculadas con la capacitación de recursos humanos, el desarrollo social y tecnológico y la mejora de las condiciones de vida de la comunidad.

Foco 3: Fortalecimiento del modelo educativo institucional basado en valores y orientado desarrollo social y productivo

El fortalecimiento de este foco constitutivo de la identidad institucional se sostiene en las siguientes estrategias:

a_ Educación humanística a través de experiencias formativas que favorezcan el sentido de responsabilidad social, la conciencia ciudadana, la capacidad de análisis crítico respecto del escenario actual y la capacidad de gestionar un proyecto ético de vida.

b_ Constitución de una comunidad educativa solidaria en torno al desarrollo efectivo de un conjunto de valores institucionales que favorezcan la construcción de relaciones interpersonales positivas y su bienestar.

c_ Desarrollo de programas de capacitación continua del personal y de los graduados de la universidad para la promoción de talentos, la innovación y el desarrollo social sostenible.

4.2_ DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS

4.2.1 Gobierno y gestión

Tal como fue referenciado en las etapas del desarrollo institucional, el modelo de gobierno de la UAI fue transformándose desde un modelo centralizado fundacional y asociado a la promoción de un proyecto educativo sustentado en principios y valores explícitos, hacia un modelo descentralizado, basado en el empoderamiento de los mandos intermedios de todas las áreas de gestión institucional. Se capacitaron a las autoridades de las Facultades (Decanos y Directores) y se conformaron equipos colegiados de gestión en cada unidad académica. Del mismo modo, se fortalecieron las áreas administrativas, técnicas y profesionales incorporando unidades de gestión especializadas y capacitando al personal operativo de cada área. Se priorizó la digitalización de los procesos administrativos, se profundizó en desarrollos tecnológicos para mejorar la eficiencia en el análisis de grandes paquetes de información y la toma de decisiones; se desarrollaron programas de capacitación en el uso de tecnologías digitales para los diferentes tipos de usuarios institucionales; se generaron espacios participativos para integrar a la comunidad educativa en el proceso de transformación institucional.

Con posterioridad al proceso de evaluación institucional 2014-2018, el objetivo de descentralizar el gobierno y la gestión tomó mayor fuerza a la luz de resultados más efectivos y de una mayor eficiencia en la gestión de los cuerpos intermedios de conducción. Entre los años 2018 y 2019 se incorporaron nuevos espacios de diálogo entre las máximas autoridades de la Universidad (Rector y Vicerrectores), los Decanos y gerentes de áreas operativas. Se acordaron objetivos prioritarios para plasmar en el plan estratégico de la universidad y se definieron mecanismos para su efectiva concreción.

El aseguramiento de la calidad se evidencia en el ADN institucional. La cultura de evaluación permanente ha sido destacada por la Agencia Nacional de Calidad (CONEAU) en los dos procesos de evaluación institucional. A lo largo de su existencia la UAI ha incorporado nuevos mecanismos para retroalimentar la toma de decisiones institucionales, habilitando a todos los actores a participar con aportes, dudas o cuestionamientos. El aprendizaje institucional y su comportamiento proactivo son dos cualidades destacadas de la cultura organizacional, que han permitido el crecimiento de la universidad en tamaño y en calidad de su proyecto.

El sistema de gestión de información institucional está sujeto a un proceso de auditoría periódica a cargo de la Vicerrectoría de Gestión y Evaluación, que garantiza la documentación de todas las funciones de la universidad así como su actualización conforme avanza la complejidad de la gestión de la universidad. Se trata de un sistema integral al que acceden todos los actores institucionales con diferentes perfiles según las funciones que asumen en la universidad. La comunicación entre los diferentes estamentos de la institución se produce en tiempo real a través de la intranet de la UAI y toda la información necesaria para garantizar la vida académica en la universidad se encuentra disponible en la web.

El mantenimiento de la infraestructura y del equipamiento es una prioridad en el proyecto institucional, toda vez que se concibe al espacio como un factor determinante de la calidad educativa. Este principio se evidencia en los resultados de las acreditaciones y evaluaciones institucionales a cargo de la agencia nacional de calidad (CONEAU), cuyos informes destacan la limpieza y el estado de mantenimiento de las instalaciones y la actualización tecnológica.

La sustentabilidad económica del proyecto estuvo siempre garantizada con los recursos propios de la universidad, generando resultados superavitarios que le han permitido invertir en mejoras sustantivas en todas sus dimensiones de desarrollo.

4.2.2 Docencia

La UAI ha consolidado su oferta académica respondiendo a las demandas sociales de mayor dominancia y cumpliendo con los criterios de inclusión social y calidad educativa propuestos en la misión institucional. En esa línea, se ha descentralizado la oferta académica a través de sedes y localizaciones procurando la equivalencia educativa tanto en los recursos humanos y físicos asignados a cada edificio, como en lo relativo a las condiciones de mantenimiento de la infraestructura y progresiva actualización del equipamiento. Existen mecanismos de seguimiento sistematizados para evaluar la calidad de los servicios de cada sede y localización: partes diarios sobre novedades académicas a cargo de los Directores de Localizaciones; recorridos periódicos de los Directores y Secretarios de Carreras por las diferentes localizaciones; observaciones de clases y capacitaciones

docentes en cada localización a cargo de los asesores pedagógicos del Departamento de Orientación Pedagógica; fichas de opinión de los estudiantes sobre el desempeño docente y la calidad del servicio de apoyo; designación de referentes académicos en localizaciones para aquellas Carreras que se ofrecen en varios edificios; entre otros.

Desde el diseño curricular hasta su gestión en el marco de las actividades académicas se prioriza, en el abordaje de los contenidos, una orientación interdisciplinaria de problemas prevalentes de cada campo profesional. La integración disciplinar mediante la metodología de proyectos o experiencias en terreno es una estrategia de enseñanza que se promueve en las diferentes asignaturas. Incluso, la colegiación docente se concreta a través de las Coordinaciones de Ejes Socio Profesionales definidos en el plan de estudios de cada Carrera y contempladas en el Artículo 17º del Estatuto de la Universidad. Complementariamente, alumnos participan voluntariamente de proyectos de extensión comunitaria donde se implican con problemas de la vida real y trabajan en equipos colaborativos en el diseño y ejecución de soluciones efectivas, al mismo tiempo que otorgan significatividad social a los contenidos de aprendizaje. Es un foco prioritario de la universidad incrementar la cantidad de estudiantes afectados a este tipo de proyectos en todas las carreras de la institución.

La retención de los ingresantes constituye un objetivo de atención particular de la universidad, si bien los índices de deserción temprana no superan a los porcentajes publicados por la Secretaría de Políticas Universitarias para el sistema universitario argentino. En 2016 se crea el Plan Estratégico Integral de Seguimiento, Retención y Reincorporación de alumnos (PEISRRA) que integró programas y acciones que se desarrollaban en la UAI de forma aislada. Asimismo, la graduación es otro objetivo a trabajar en todas las carreras al igual que la sistematización de mecanismos de seguimiento de los graduados.

Con respecto al personal docente, existen marcos normativos para su selección, incorporación, promoción y evaluación. La estratificación docente ha ido mejorando a lo largo de los años aspirando a que cada asignatura cuente con un profesor titular y un asociado, en caso de ofrecerse en más de una sede. La Carrera Académica, a la que se accede por concursos de antecedentes y pruebas de oposición, requiere de un mayor desarrollo en todas las unidades académicas. A tal fin es necesario continuar mejorando los perfiles académicos de los profesores para que puedan aspirar a cargos

docentes permanentes. La política de incentivos y la integración de profesores afectados a las carreras de posgrado, a los equipos docentes de carreras de grado, deben ser estrategias a reforzar.

La dedicación docente a actividades más allá de la docencia también ha ido incrementándose con la incorporación de convocatorias anuales a subsidios para proyectos de investigación o extensión. La colegiación docente ha generado espacios de gestión para los profesores que se destacan en el desempeño de esta función.

Todos los profesores participan de instancias de capacitación pedagógica en servicio a través de observaciones de clases a cargo de expertos en pedagogía universitaria y devoluciones de las observaciones realizadas, en el marco de entrevistas individuales. También asisten a los cursos del programa de formación pedagógica de la Universidad y a instancias de capacitación científico-profesional.

Para promover la democratización del conocimiento y la accesibilidad de su oferta académica, la UAI ha desarrollado su Sistema Institucional de Educación a Distancia y el entorno tecnológico: Campus Virtual UAI *Online* a través del cual se ofrecen carreras y cursos de actualización profesional a distancia. Cabe mencionar dos momentos importantes en relación con el desarrollo de la opción pedagógica a distancia en la universidad: la aprobación por RCS N° 2875/06 del proyecto de creación del "Campus Virtual Online" y la validación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) en 2019, luego del proceso de evaluación llevado a cabo por CONEAU así como el otorgamiento de su validez por el Ministerio de Educación Nacional a través de la Res. Min. 208/19.

4.2.3 Investigación

La investigación en la UAI ha tenido distintas etapas en su desarrollo. La primera etapa coincide con el inicio de las actividades académicas de la UAI, período en que se suceden diferentes gestiones tendientes a fomentar la producción científica y la capacidad de investigación del cuerpo de profesores.

Una segunda etapa, abarca los años 2011–2018, en donde se avanzó en la consolidación de las líneas prioritarias de investigación establecidas por las Facultades, el fortalecimiento de los Centros de Altos Estudios (CAEs) con actividad comprobada y la reorientación o creación de nuevos CAEs en función de las capacidades existentes, la promoción de la formación continua de equipos de investigación y el fomento para la inclusión de jóvenes investigadores y alumnos en dichos equipos, el incremento de la cantidad y calidad de los trabajos de investigación de los profesores/investigadores de la Universidad y, finalmente, la ampliación de las vías de difusión y la creación de espacios propios para la divulgación de resultados de investigación.

En ese marco se avanzó en la formalización de los procedimientos e instrumentos para la presentación, aprobación y seguimiento de los planes trienales, que refieren a proyectos de cátedra radicados en cada Facultad, así como también de los proyectos subsidiados por convocatorias, o los radicados en los CAEs. Estos instrumentos se complementaron con la generación y sistematización de una serie de incentivos para promover una investigación de calidad, la elaboración de indicadores de desempeño y de procedimientos claros de evaluación de las actividades, reforzando, de este modo, el sistema de consulta de pares externos y de las instancias consultivas de la Universidad. La aplicación de los incentivos e indicadores de desempeño, junto a una política editorial de libros y revistas académicas arbitradas de acceso abierto, han permitido incrementar significativamente la cantidad y calidad de publicaciones realizadas por los profesores/investigadores tanto en revistas con referato como en libros y capítulos de libros de editoriales académicas reconocidas.

Finalmente, la última etapa se desarrolla a partir de fines del año 2018, luego de un riguroso proceso de autoevaluación y evaluación externa de la función investigación llevado a cabo junto al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. Como resultado de dicha instancia evaluativa se elaboró un Plan Estratégico de Investigación y Desarrollo 2020-2025, y se jerarquizó la función investigación en la estructura organizativa de la Universidad con la creación de la Vicerrectoría de Investigación y la integración bajo su competencia, de la Secretaría de Investigación y Secretaría de Transferencia. Esta última contribuye a una mayor vinculación de la Universidad con el sector productivo, la sociedad civil y el Estado, generando fuentes complementarias de recursos a partir de la transferencia de conocimientos producidos en el área de investigación.

4.2.4 Extensión

La función extensión en la Universidad ha estado orientada a establecer sólidos vínculos de asociatividad con la comunidad local e internacional; a generar actividades de capacitación continua y de servicios; a promover proyectos y actividades comunitarias y a generar una política de comunicación y producción de contenidos institucionales.

Respecto de las relaciones institucionales, la UAI integra diferentes redes educativas que promueven eventos, movilidad académica e intercambios de buenas prácticas en gestión, docencia e investigación. Además, se han suscripto numerosos convenios de cooperación académica con universidades nacionales e internacionales que contribuyen a la movilidad de estudiantes y al desarrollo conjunto de proyectos de investigación. Esta articulación se encuadra en un marco normativo que ordena las actividades, define los procedimientos para su efectivo desarrollo y favorece el registro y recopilación de los resultados alcanzados.

Existe una particular intención por cualificar la internacionalización de las actividades académicas de la UAI aspirando a un modelo comprehensivo que supere la simple movilidad estudiantil y/o de profesores que hasta ahora ha sido el eje principal del producto de la internacionalización en la UAI y en el sistema educativo universitario, en general.

La transferencia de conocimientos a través de actividades de formación continua tales como cursos, diplomaturas, jornadas, seminarios, congresos y otros espacios de formación, constituyen un área de alta productividad. La construcción de vínculos con organizaciones del sector productivo ha favorecido el incremento de los servicios a terceros que se efectivizan, en la mayoría de los casos, con profesores de la universidad.

La política de comunicación y producción de contenidos se apoya en diferentes recursos de difusión y en una editorial propia. Casi todos los recursos se encuentran digitalizados siendo la web de la universidad el espacio de convergencia de la comunicación institucional. En esta nueva etapa se promoverá la segmentación de las comunicaciones conforme a grupos de interés destinatarios, con el fin de mejorar el acceso a la información y potenciar la consecución de los objetivos institucionales.

Finalmente, la acción comunitaria es un área prioritaria de la función extensión ya que reúne las estrategias de bienestar universitario y los proyectos de servicio solidario hacia la comunidad externa. Las acciones de bienestar están asociadas a mejorar las condiciones de vida de empleados y estudiantes en la universidad mediante actividades recreativas, culturales y beneficios para la vida social, el esparcimiento y la diversión. En el caso de los graduados, las acciones se orientan a generar espacios de participación y acción, así como acompañar al egresado en su desarrollo social, académico y profesional.

Los proyectos de aprendizaje y servicio solidario se enmarcan en acuerdos con diferentes tipos de organizaciones e involucran estudiantes, profesores y actores del sector social que trabajan colaborativamente en la solución de necesidades identificadas en el contexto donde radican las localizaciones de la UAI. Como fuera mencionado en la dimensión de docencia, se aspira a seguir incrementando la cantidad de estos proyectos así como un mayor involucramiento de estudiantes en el programa de voluntariado.

Existen procedimientos e instrumentos formalizados para la presentación, aprobación y seguimiento de los proyectos de extensión que resulten tanto de los concursos de cargos docentes (carrera académica) como de la convocatoria anual a subsidios.

5_ POLÍTICAS POR ÁREA PARA EL NUEVO SEXENIO

5_ POLÍTICAS INSTITUCIONALES

5.1_ POLÍTICA DE GOBIERNO Y GESTIÓN

Para definir la política de gobierno y gestión resulta necesario recuperar los resultados favorables obtenidos en el devenir institucional e identificar las necesidades de ajuste en función de las limitantes y cambios de las condiciones de programación. Las lecciones aprendidas son el punto de partida para el diseño de las políticas de gobierno y gestión.

La dinámica institucional ha estado guiada en todo momento y ámbito por los rasgos distintivos de la misión y visión que definen el perfil de la Universidad que, en la última década, se han explicitado y evidenciado con mayor nitidez:

Una universidad pedagógica, inclusiva, comprometida con la innovación y el desarrollo sostenible, transformadora de la realidad mediante el ejercicio de sus funciones. Abocada a la mejora continua de la calidad para el cumplimiento de su misión, a través de una cultura permanente de evaluación y cambio para la constante superación.

Esta dinámica se ha sustentado en pilares que han estado presentes desde los orígenes de la UAI y que constituyen aspectos basales de su filosofía institucional:

- La construcción de una cultura organizacional sólida e integrada, centrada en un sistema axiológico compartido y enriquecido en la acción cotidiana, en todos los estamentos institucionales.

- El desarrollo de un modelo orgánico funcional de gestión que, en absoluta sintonía con dichos preceptos culturales, ha permitido contar con un indispensable sostén que garantiza la eficacia y eficiencia de los principales procesos institucionales.

Las cualidades institucionales destacadas asumen un carácter estratégico y marcan los cimientos de un enfoque de crecimiento estructural para el nuevo período.

En lo que refiere al modelo de gobernanza que asume la institución, tal como se describió en el diagnóstico del área, la UAI atraviesa una etapa de transición entre la fase fundacional de la universidad basada en una estructura de conducción centralizada y vertical en materia de toma de decisiones, hacia una fase de consolidación institucional caracterizada por un enfoque emprendedor de gobernanza.

El modelo propuesto sostiene que la toma de decisiones debe estar a cargo de líderes efectivos - Decanos, Secretarios de las diferentes Vicerrectorías y Gerentes de áreas administrativas- que conformen equipos colegiados de gestión comprometidos con una agenda de trabajo (objetivos, procedimientos, recursos y resultados esperados) y que promuevan la participación activa de los diferentes estamentos institucionales mediante aportes y críticas para enriquecer la agenda diseñada. Se trata de procurar mayor autonomía de gestión, al mismo tiempo que mayor responsabilidad en la toma de decisiones promoviendo la innovación en la gestión de procesos y resultados y la postura crítica y resolutiva ante los problemas que devengan en cada área. Las agendas que se definan en cada sector de la universidad deben ser consistentes con las políticas institucionales, contemplar el monitoreo de procesos y resultados y asumir la rendición de cuenta de los logros alcanzados ante las máximas autoridades institucionales y ante su propio equipo de trabajo.

En síntesis, un nuevo modelo de gobernanza descentralizado, estratégico y emprendedor requiere de planificación/acción consensuada, consistente y articulada con las necesidades de los contextos locales y las tendencias globales. Dichos planes deben ser flexibles para integrar los cambios que se producen en contextos inciertos como los que atravesamos en la actualidad, así como para atender a los obstáculos que devengan de la propia dinámica interna. Al mismo tiempo, las planificaciones

deben diseñarse conforme a cuatro criterios: *la viabilidad* en términos de la disponibilidad de los recursos necesarios, *la consistencia* con el modelo educativo y las políticas institucionales, *la pertinencia* con las demandas del contexto en el que se desarrollarán y la *calidad* de la propuesta validada con el equipo de trabajo y difundida hacia toda la comunidad involucrada.

Sin duda este es el desafío que centrará el mayor esfuerzo institucional, sin perder de vista la necesaria integración que ha permitido sostener la cultura organizacional y el crecimiento de la UAI en tamaño y calidad.

Las normas que rigen la vida institucional (Estatuto y reglamentaciones) han sido ajustadas conforme al funcionamiento de la universidad y a las necesidades de fomentar la innovación, otorgando mayor dinamismo y eficiencia al cumplimiento de sus propósitos. Una progresiva, aunque no siempre veloz, simplificación de procedimientos burocráticos y una mayor transparencia y visibilidad de los recursos y procedimientos institucionales a través de su publicación en la web institucional han sido llevados a cabo. Un proceso que deberá ser profundizado en la gestión de la próxima etapa.

La UAI cuenta con una estructura de gestión proactiva que avanza constantemente hacia la profundización de un modelo ágil y eficiente de trabajo. Para ello se propone continuar con la capacitación y calificación de su personal técnico y administrativo y la creación, desarrollo e implementación de circuitos informatizados inteligentes que mejoren la eficiencia de los procesos administrativos y la eficacia en los resultados del análisis de grandes paquetes de información para la toma de decisiones.

Las estrategias de capacitación se focalizarán en detectar y fortalecer talentos y establecer acuerdos en el rumbo institucional. Se promoverá la internalización de aptitudes institucionales requeridas en todo el personal que se desempeña en la UAI: la responsabilidad en el ejercicio de su rol; el orden en su trabajo; la capacidad de autocrítica; la colaboración; la capacidad para abordar problemas, identificar sus causas y participar en la elaboración de soluciones; la capacidad para desarrollar nuevos aprendizajes; el interés por el progreso institucional articulado a su desarrollo personal.

Es una práctica institucional la evaluación periódica de todo el personal de gestión, técnico, administrativo y docente por sus autoridades inmediatas. Se promoverán espacios de autoevaluación y acuerdos respecto de los criterios de calidad a alcanzar en el desempeño de las funciones de cada rol. Una política de incentivos al personal asociados al logro de resultados, a la innovación y al desarrollo del proyecto institucional complementará esta iniciativa.

El proceso iniciado es lento, pero sin pausa. La evolución de la cultura institucional requiere persistencia y tiempo para la naturalización de los principios, valores y las acciones consecuentes. Para alcanzar los objetivos planteados se trabajará en la culturización de los niveles decisorios y operativos y será necesario avanzar con políticas de mejoramiento continuo en la calidad de los servicios internos, cuestión que debe ser contemplada en el marco del aprendizaje organizacional que acontece en una institución en crecimiento y en permanente revisión.

La sustentabilidad económica institucional estuvo siempre garantizada con los recursos propios generados por la universidad que le han permitido invertir en mejoras sustantivas en todas sus dimensiones de desarrollo, indispensables para llevar adelante sus actividades, buscando y favoreciendo nuevas oportunidades para obtener una mejora de la financiación destinada al cumplimiento de cada una de las acciones que surgen de la planificación institucional.

Dada la naturaleza de institución privada, la principal fuente de ingresos se concentra en los aranceles abonados por los estudiantes, motivo por el cual el crecimiento de la matrícula, garantizando el principio de inclusión con calidad que define la misión institucional, requiere como prioridad de una política definida para posibilitar el acceso y reducir la deserción del alumnado.

En este sentido, la Universidad continuará ofreciendo apoyo a los alumnos con dificultades económicas mediante becas institucionales, e intensificará las acciones desarrolladas en el marco del Programa de Adaptación a la Vida Universitaria, trabajando en forma coordinada con el área académica para el seguimiento de los estudiantes de los primeros años de las carreras, identificando y abordando diferentes motivos de orden económico, sociales o familiares que puedan condicionar la continuidad de sus estudios universitarios.

Por otra parte, en el marco de una estrategia emprendedora, se requiere complementariamente incrementar el desarrollo en red de instancias y actividades que vinculen a la Universidad con su entorno y posibiliten la generación creciente de recursos económicos externos. Si bien estas actividades son reservadas a las unidades académicas y promovidas por las políticas de las Vicerrectorías de Extensión y de Investigación, la Vicerrectoría Administrativa es el soporte que posibilita su realización. Esta Vicerrectoría también es el área responsable de gestionar la asignación eficiente y oportuna de los recursos económicos necesarios para el logro de los objetivos de docencia, extensión e investigación definidos en el PEI. En el marco de la política de participación colegiada en el proceso de toma de decisiones, se garantizará la formulación participativa, puesta en ejecución y seguimiento del presupuesto anual de la institución, aplicando criterios de transparencia e idoneidad administrativa y financiera.

En un contexto de crecimiento institucional se prevé un incremento de la inversión en los recursos físicos y tecnológicos de la institución y su gestión mediante la implementación efectiva de procedimientos y protocolos de seguimiento de las condiciones edilicias y de equipamiento. La gestión eficiente de los recursos físicos se define en términos de su adecuación a las necesidades de las prestaciones institucionales y a la promoción de ambientes amigables, funcionales, ordenados, limpios y saludables. Asimismo, se actualizarán gradualmente los recursos tecnológicos de la institución.

5.2_ POLÍTICA ACADÉMICA

La política académica se organiza en base a los siguientes ejes estratégicos: diseño y gestión de los planes de estudio; ingreso, seguimiento y graduación de los estudiantes; selección promoción, capacitación y evaluación de los profesores; articulación entre la universidad y las escuelas de la red VANEDUC.

1_ DISEÑO CURRICULAR Y GESTIÓN PEDAGÓGICA-DIDÁCTICA DE LOS PLANES DE ESTUDIO

La decisión acerca de la creación de una carrera se basa en un estudio sobre demandas identificadas en el contexto social donde se aloja, a trabajos científicos que analizan el objeto de estudio de la carrera y a las demandas del sector laboral relativas a aspectos a mejorar en el desempeño de los profesionales afectados al área de incumbencia o de futuros profesionales a formar en caso de que se trate de una nueva profesión. Las carreras se integran en las Facultades previstas en el Estatuto, conforme a la rama del saber a la que aportan.

El diseño curricular de las carreras se orienta, por tanto, a formar profesionales capacitados para atender problemas y demandas identificadas en el contexto social y laboral, con base en conocimientos, habilidades y actitudes definidas en los planes de estudio. Prevalece en los diseños curriculares una explícita intencionalidad pedagógica de abordar los contenidos curriculares en relación dialéctica con el medio. Dicha intencionalidad se materializa mediante la explicitación de “ejes socio profesionales” que identifican problemáticas prevalentes del campo de incumbencia que se trate. En torno a cada eje socio-profesional de una carrera, y en la medida en que la cantidad de profesores lo amerite, se conforman estructuras colegiadas -Coordinaciones de Ejes Socio profesionales-, previstas en el Estatuto de la Universidad:

“La colegiación de las carreras se efectiviza mediante las Coordinaciones Académicas de Ejes Socio profesionales que se definen en los planes de estudio de cada una de ellas y que promueven la integración curricular y la conformación de equipos docentes que trabajan en forma cooperativa e interdisciplinaria”.

Estatuto UAI art. 17°.

Atento a las transformaciones estructurales del contexto y a las nuevas demandas de formación profesional evidenciadas en la “brecha de habilidades” entre el perfil profesional que gradúa de ciertas carreras universitarias y las necesidades del sector laboral, la UAI ha resuelto profundizar aún más en esta intencionalidad pedagógica y diseñar sus carreras en base a competencias. Así previsto en el modelo educativo de la UAI, la formación en base a competencias supone poner el acento en

la actuación de los estudiantes en *contextos relevantes* para su futuro ejercicio profesional y proponer contenidos curriculares (*conocimientos, habilidades y actitudes*) que den sustento a dichas actuaciones. Los criterios que caracterizan el diseño curricular basado en competencias son:

- *La sinergia curricular*: implica la armonización de los espacios curriculares de diversas carreras de una misma Facultad o de carreras integradas en distintas Facultades. Dicha sinergia supone equiparar la denominación, carga horaria, alcance y ubicación de los espacios curriculares homologables entre distintos planes de estudio de carreras.
- *La flexibilidad curricular*: evidenciada en la reducción de las correlatividades a sólo aquellas asignaturas cuya secuencia disciplinar lo exija; previsión de carga horaria libre en los planes de estudio para que los estudiantes definan sus propios trayectos formativos en base a intereses y aspiraciones asociadas a su campo profesional; traducción de cada espacio curricular de una carrera en créditos académicos que favorezcan el reconocimiento de aprendizajes previos adquiridos, así como la articulación con otras formas de acceso al conocimiento.
- *La integración curricular*: promovida mediante espacios curriculares que asumen la modalidad de talleres, laboratorios, clínicas, prácticas, entre otros, y tienen como objetivo valorar el nivel de dominio de las competencias previstas hasta ese momento en la matriz competencial de la carrera. Estos espacios curriculares se distribuyen en diferentes años de cada plan de estudios. Incluye la incorporación de un trabajo final de carrera como espacio curricular del plan de estudios.
- *La intensidad de la formación práctica*: supone una distribución de al menos el 50% de la carga horaria del plan de estudios a lo largo de los años en que se extiende su duración. La formación práctica supone producciones en el contexto de las actividades áulicas o extra áulicas y pueden asumir diferentes formatos (ejercitaciones, trabajos prácticos, resolución de problemas, análisis de casos, experiencias en terreno, experiencias simuladas, proyectos, entre otros).

- *La formación humanística:* contempla la formación de competencias transversales autogestivas, de trabajo colaborativo, compromiso ciudadano, conciencia cultural y ambiental, pensamiento crítico, emprendimiento innovador y comunicación efectiva. Supone reforzar los valores institucionales que propone la universidad en su modelo educativo.

Cada plan de estudios contará con una *matriz de competencias* definida como una representación gráfica que indica para cada competencia del perfil del egresado, las sub-competencias y los niveles de logro a ser promovidos por los diferentes espacios curriculares previstos en el plan de estudios. Esta matriz de competencias estará disponible para los estudiantes, los profesores y demás actores involucrados en el proceso formativo, como ordenador de la intencionalidad pedagógica que se atribuye a cada asignatura en el diseño curricular.

En el próximo sexenio se ajustarán todos los planes de estudio vigentes de carreras de pregrado y grado conforme a estos lineamientos.

En relación con la creación de nuevas Carreras, se aspira a ampliar la oferta de carreras en aquellas Facultades que no hayan alcanzado su potencial de desarrollo, priorizando los enfoques interdisciplinarios y los esfuerzos conjuntos entre Facultades.

Se promoverá la internacionalización de los planes de estudio ya sea mediante el reconocimiento de trayectos formativos entre carreras homólogas de universidades con convenio o mediante dobles titulaciones. Esta segunda estrategia prevalecerá para las carreras de posgrado.

Respecto de la gestión de los planes de estudio, se han definido lineamientos pedagógico-didácticos desde el origen de la universidad, que se abordan en el modelo educativo propuesto por la UAI. La formación humanística de los estudiantes supone continuar apostando al desarrollo de prácticas educativas centradas en el alumno y en su actuación. No alcanza con implementar metodologías de enseñanza dinámicas o planificar salidas de campo. El alumno debe tener oportunidades regulares y sistematizadas que tributen a la autogestión de su proceso formativo y al desarrollo del sentido de responsabilidad social y ciudadana. En el proceso de transposición didáctica de los contenidos previstos en un plan de estudios se promoverán:

1_ Actividades áulicas que favorezcan espacios de trabajo colaborativo con resultados de aprendizaje explícitos a alcanzar, criterios de evaluación y recursos multimedia que contribuyan a enriquecer la propuesta formativa

2_ Actividades extra- áulicas supervisadas por el profesor que promuevan condiciones de aprendizaje planificadas en contextos reales o simulados, donde los estudiantes amplíen y/o profundicen los conocimientos, habilidades y actitudes propuestos en cada asignatura. Se trata de extender el aula tradicional a ámbitos más atractivos y motivadores para el alumno.

3_ Actividades de evaluación integrativas y obligatorias donde los estudiantes den cuenta de los resultados de aprendizaje adquiridos a lo largo de la cursada de cada espacio curricular. Se entiende que la evaluación es una instancia más de aprendizaje lo que conlleva la necesidad de la retroalimentación del profesor sobre la producción que evidencia el estudiante en cada instancia evaluativa.

Los tres tipos de actividades propuestas se contemplarán en la programación de las asignaturas y serán acordadas con los estudiantes en el marco de la construcción de un contrato didáctico al inicio del desarrollo de cada espacio curricular.

La organización del entorno y del equipamiento es otro aspecto saliente para reforzar en este período, toda vez que define las condiciones requeridas para favorecer el aprendizaje. En conjunto con la Secretaría Edilicia de la UAI se definirán cambios en el diseño de los espacios de encuentro para estudiantes y la organización de las aulas, procurando espacios colaborativos de trabajo y estudio. Asimismo, se intensificará la conformación de comunidades de aprendizaje potenciando el uso de tecnologías digitales que favorezcan el acceso a diversidad de lenguajes y al conocimiento.

La educación virtual se implementa en la UAI con diferentes modalidades, las que se intensificarán en este nuevo período:

- Desarrollo de carreras a distancia en el campus "UAIOnline" .

- Desarrollo de actividades curriculares semipresenciales, que se sustentan en la articulación de las actividades presenciales en las localizaciones con actividades sincrónicas o asincrónicas en el campus virtual
- Desarrollo de actividades extracurriculares como tutorías académicas, seminarios, diplomaturas o cursos de interés.
- Implementación de espacios de intercambio entre estudiantes y con profesores (blogs, foros, etc.) en el marco de una asignatura o carrera.

Se fortalecerá la cultura de evaluación de la calidad en el diseño de los planes de estudio y programación de las asignaturas, mediante la formalización de criterios e indicadores específicos integrados en un sistema interno de aseguramiento de la calidad institucional.

2_ INGRESO, SEGUIMIENTO Y GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES

El ingreso a la universidad supone para los estudiantes un desafío asociado con expectativas, intereses, necesidades y capacidades particulares que se entrecruzan con requerimientos, rutinas y demás prácticas institucionales, conformando un nuevo escenario sociocultural que exige contemplar un período de adaptación de los ingresantes a la vida universitaria.

En este marco, la UAI ha elaborado el *Programa de Adaptación a la Vida Universitaria* (PAVU) que es parte del Plan Estratégico Integral de Seguimiento, Retención y Reincorporación de alumnos (PEISRRRA) y está diseñado para el ingreso a la Universidad y el primer año de las Carreras. El PAVU integra diversas estrategias y acciones dirigidas a la orientación, acompañamiento y apoyo de los ingresantes procurando contribuir a su desarrollo personal, así como al refuerzo de sus habilidades académicas y a la concreción de su proyecto formativo. Se espera profundizar este Programa con nuevas estrategias como las *tutorías de iniciación* a cargo de profesionales capacitados para brindar acompañamiento y asesoramiento para resolver las posibles dificultades de adaptación social y rendimiento académico que pueden presentar los ingresantes.

El análisis periódico de estadísticas (de deserción, de desgranamiento, de ausentismo y de rendimiento académico en parciales y finales) y de información recabada por profesores, tutores y

directivos de carreras en interacción con los estudiantes, son mecanismos previstos en el PAVU que se espera reforzar en esta nueva etapa.

La deserción temprana es un problema que supone una particular atención por su naturaleza multicausal. Desde la gestión académica se propone trabajar articuladamente con las áreas de extensión y administrativa para sumar a las actividades de contención académica y social mencionadas, actividades de bienestar estudiantil (recreativas, culturales y sociales) y acciones económicas para compensar las dificultades que atraviesan algunos estudiantes para afrontar el pago de la cuota.

Existen mecanismos para el seguimiento de los estudiantes a lo largo de todo el proceso formativo definidos en el PEISRRA, tales como el seguimiento del ausentismo y de la reprobación en evaluaciones finales. Resulta necesario reforzar estas estrategias sistematizando el seguimiento del rendimiento académico en instancias de evaluaciones parciales. Estas estrategias deben incorporarse en la agenda de la gestión académica de las carreras, más allá del apoyo técnico que pueden ofrecer otras áreas institucionales.

El índice de graduación en gran parte de las carreras de la Universidad constituye otro aspecto a mejorar en este período. Al respecto, es loable mencionar que en la UAI prevalece un perfil de estudiante que estudia y trabaja, condición que conlleva una carga de responsabilidad complementaria que impacta en el tiempo dedicado al estudio. Asimismo, la naturaleza inclusiva de la UAI, integra una matrícula heterogénea en edades, en recorridos formativos previos y en expectativas asociadas al estudio universitario. En tal sentido, la descripción de los perfiles sociodemográficos de los estudiantes ha de considerarse en el análisis de la tasa de graduación de las diferentes carreras de la universidad.

En este período 2020-2025, se desarrollarán estrategias para incentivar la graduación de estudiantes con un retraso de más de tres años de la duración teórica de la carrera. Consistirán en tutorías académicas acordes a las necesidades de cada estudiante; talleres para el desarrollo del trabajo final de carrera; ajustes curriculares, entre otras.

Para esta etapa se prevé la definición y promoción de criterios internos de calidad asociados al seguimiento de la retención, rendimiento académico y graduación de los estudiantes.

3_ SELECCIÓN, PROMOCIÓN, CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES

Los profesores constituyen un recurso sustantivo para la consecución del modelo educativo de la UAI, en particular para la promoción de la formación humanística y basada en competencias. Es por ello que los mecanismos de selección, capacitación y evaluación se encuentran definidos en el Régimen del Personal Académico de la universidad y son revisados y ajustados conforme a las necesidades que devienen de la evolución institucional.

En esta nueva etapa resulta necesario disponer de un sistema integrado sobre la planta docente, que recopile y vincule toda la información disponible sobre los profesores de la universidad (observaciones de clases, fichas de opinión de los alumnos sobre la docencia, antecedentes académicos y evaluación de desempeño). La consolidación de este sistema integral redundará en el mejoramiento de la evaluación de la calidad de los equipos docentes de las unidades académicas.

En el proceso de selección docente se atenderá en particular al perfil esperado para desempeñarse como profesor de primer año de una carrera. La diversidad de intereses, expectativas, edades, trayectos formativos previos, entre otras características que se advierten en los ingresantes, exige una selección cuidadosa de los profesores que se aboquen a esta etapa introductoria de cada carrera. Los profesores de primer año serán capacitados en base a estrategias pedagógico-didácticas que contribuyan a diseñar entornos de aprendizajes desafiantes y motivadores para los estudiantes, implementar estrategias innovadoras como metodología de enseñanza y promover el trabajo colaborativo entre ellos. Tal como fuere mencionado anteriormente, se incorporarán las *tutorías de iniciación* a cargo de especialistas que articularán su trabajo con los profesores de primer año y los directivos de las carreras. Se espera que estas estrategias aporten al incremento de la retención de estudiantes del primer año, así como a fortalecer su elección vocacional.

Otro aspecto a considerar en el proceso de selección de profesores es la inclusión de investigadores o extensionistas que se desempeñen en la UAI y que cuenten con antecedentes y cualidades para el

ejercicio de la docencia. Esta estrategia redundará en una mayor articulación entre las funciones sustantivas de la universidad, así como en un derrame de los logros que el profesor alcance en una de las funciones, sobre aquella que complementa su perfil académico.

La promoción de los profesores también es foco de atención en este período. Por un lado, se propone una mayor estratificación docente apuntando a que todos los espacios curriculares definidos en una carrera estén a cargo de un profesor titular. Cuando una carrera se ofrece en más de una sede se promoverá también la designación de profesores en la categoría de asociados. Tanto los titulares como los asociados deberán dar cuenta de buenas prácticas docentes (conforme a los criterios de calidad de la práctica definidos por la Universidad); aportar con logros efectivos a la mejora constante del espacio curricular a su cargo y de la carrera que integra; conducir y capacitar a los profesores y auxiliares que integran su equipo de trabajo; contar con los antecedentes académicos exigidos para la categoría docente en la que se lo designa y procurar un título de posgrado en su especialidad.

Por otro lado, otra estrategia asociada a la promoción docente que se propone para esta etapa es la consolidación de la carrera académica a la que se accede por concurso de antecedentes y pruebas de oposición. La carrera académica debe integrarse por profesores dispuestos a aportar a la efectiva ejecución del plan estratégico de una Facultad, con cualidades para formar recursos humanos e interés y tiempo disponible para dirigir un plan de actividades de docencia e investigación o docencia y extensión. Dichos planes deben redundar en resultados efectivos que impacten en la mejora de la calidad de la unidad académica donde se radica.

Para evaluar el desempeño de los profesores, tanto en la modalidad presencial como a distancia, se han definido un conjunto de criterios e indicadores de calidad de la práctica que deben ser conocidos por todos los profesores al inicio de cada cuatrimestre. Dichos criterios e indicadores son considerados en las observaciones de clases, en las fichas de opinión de los alumnos y en la evaluación de desempeño docente que realiza anualmente el director. Resulta necesario que el profesor realice su propia autoevaluación en base a esos indicadores para ampliar la perspectiva evaluativa y aportar a la reflexión crítica sobre el mejoramiento de la calidad de la docencia.

En esta etapa se hará particular hincapié en la identificación, difusión y reconocimiento de las buenas prácticas educativas, definidas como aquellas que resulten consistentes con los criterios e indicadores de calidad de la práctica docente anteriormente mencionados.

La capacitación pedagógica de los profesores asume dos formatos que son preexistentes a esta nueva etapa: la capacitación en servicio y la capacitación a través del programa de formación docente.

La capacitación en servicio se concreta a través de observaciones de clases a cargo de asesores pedagógicos y de directivos de cada carrera. El resultado de las observaciones es analizado al cierre de cada clase con el profesor y registrado en el sistema informático de la Universidad para el acceso interno de las autoridades. Un aspecto para reforzar en este periodo es el mejor aprovechamiento - por parte de las autoridades de las unidades académicas-, de esta información y de la resultante de las fichas de opinión de los alumnos. La gestión de esta información disponible en línea redundará en la toma de decisiones oportunas respecto de una mejor distribución de profesores en los diferentes años y espacios curriculares de la carrera. La capacitación a través del programa de formación pedagógico se desarrolla, a partir de esta etapa, mediante la modalidad presencial y/o virtual. Los profesores acceden a un programa integrado por diferentes módulos que otorgan créditos para la carrera de especialización en docencia universitaria de la UAI.

Los profesores acceden a cursos de actualización y perfeccionamiento profesional y capacitación científica. Estos cursos son organizados en cada unidad académica conforme los temas prevalentes de interés y mediante la convocatoria de académicos nacionales e internacionales o profesores de la UAI. Adicionalmente, a través del Programa de Incentivo Docente y convenios de capacitación por Facultad, se otorgan becas para la realización de cursos y carreras de posgrado promoviendo la posgraduación y la actualización científica y profesional del cuerpo académico de la Universidad.

4_ ARTICULACIÓN ENTRE LA UNIVERSIDAD Y LAS ESCUELAS E INSTITUTOS TERCARIOS DE LA RED VANEDUC

Como se mencionó en el modelo educativo propuesto en el apartado 3, la UAI adhiere desde sus orígenes al sistema pedagógico que propone la red VANEDUC. Esta red está integrada por 7 escuelas

con los tres niveles educativos y 6 institutos terciarios y, a lo largo de los años, se han desarrollado importante cantidad y variedad de actividades de articulación entre la UAI, las escuelas y los institutos terciarios.

Un aspecto por promover en este período es la construcción de un plan de trabajo integral que articule las diferentes actividades con propósitos y resultados estratégicamente definidos y acordados por todas las instituciones involucradas.

Considerando que estas instituciones comparten sus instalaciones en diferentes horarios o sus edificios tienen proximidad física, se propone ejecutar una política de responsabilidad social en la que se comprometan las diferentes unidades académicas de la UAI, las escuelas, los institutos terciarios y la comunidad local en la que se encuentran insertas. Este propósito requiere de un trabajo inicial de identificación de necesidades sociales, capacidades instaladas e interés de reciprocidad en procurar beneficios tanto para las instituciones educativas intervinientes como para las comunidades locales seleccionadas. El objetivo es aportar al desarrollo sostenible con la transferencia de conocimiento y promover el aprendizaje institucional fruto de las experiencias solidarias que se ejecuten.

Se apostará al enriquecimiento de todas las instituciones involucradas evitando la primacía de una sobre otra y articulando cooperativamente las capacidades instaladas en cada comunidad. La formalización de los acuerdos y la difusión de los resultados serán objetivos por alcanzar en el desarrollo de los proyectos resultantes.

Otro objetivo que se priorizará en este período es la construcción de acuerdos para la actualización disciplinar en diferentes campos del saber. Se trata de aportar al desarrollo y revisión de los conocimientos, así como a la mejora de las estrategias didácticas para la enseñanza de las ciencias involucradas en la formación de los estudiantes de todos los niveles educativos.

Finalmente, la articulación entre instituciones de diferentes niveles educativos debe sostenerse en algunos principios asociados al sistema pedagógico que las integra:

- La formación de los estudiantes en valores
- La formación del pensamiento crítico y el emprendimiento innovador

- La promoción de entornos de aprendizaje desafiantes y contenedores
- El diseño de experiencias educativas en relación dialéctica con el medio para promover el compromiso social y ciudadano.

5.3_ POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA

La producción de conocimiento transferible al desarrollo sostenible que propone la UAI en su misión, se distingue por su generación a partir de las necesidades de la comunidad, el compromiso ético con proyectos, procedimientos y desarrollos que garanticen las condiciones de vida saludables, los derechos humanos y civiles de las generaciones presentes y futuras y la responsabilidad de que los beneficios de la educación superior y los resultados de la producción de conocimiento contribuyan a una mayor inclusión social con calidad.

La Universidad ha implementado una serie de incentivos para que sus docentes desarrollen sus actividades de investigación en el marco mencionado, pero requiere incrementar y fortalecer los recursos humanos incorporando nuevos investigadores con trayectoria reconocida, elevar el nivel de formación académica de los docentes investigadores en actividad y facilitar una mayor integración y participación de los mismos en redes académicas y científicas nacionales e internacionales, así como el acceso a fuentes competitivas de financiamiento externa a la institución.

Los productos y subproductos resultado de las investigaciones se han incrementado en cantidad y calidad y existen condiciones potenciales para continuar las publicaciones con referato nacionales y extranjeras mediante incentivos diferenciales, así como los desarrollos tecnológicos y servicios a través de la intensificación de los vínculos mantenidos con el contexto social y productivo.

En cuanto a la infraestructura y equipamiento requeridos por la función, las capacidades instaladas han sido consideradas aceptables pero asimétricas en los Centros de Altos Estudios y las Unidades Académicas y ello requiere una mayor inversión en instalaciones y equipamiento en función del crecimiento programado.

El primer paso para superar los desafíos planteados, lo constituye la formulación de una política para la función de I+D basada en 5 dimensiones de desarrollo:

1. Jerarquización de la función de investigación

Esta política se propone dotar a la función investigación de la Universidad de una jerarquía equivalente a las funciones de docencia y extensión, creando una Vicerrectoría de Investigación (VI) integrada por la Secretaría de Investigación (SI) y la Secretaría de Transferencia (ST).

Su jerarquización y fortalecimiento requerirá un incremento de personal capacitado en las funciones de gestión, la creación de mecanismos de articulación específicos con las Facultades que lo requieran y la generación de un incremento presupuestario a partir de la diversificación de fuentes. La necesidad de generar mayores recursos económicos destinados a consolidar la investigación con una orientación hacia la transformación de realidades, requiere de una vinculación fluida y creciente con la demanda social y productiva que provea financiamiento externo a la institución. La incorporación de la *Secretaría de Transferencia*, la gestación de la *unidad de coordinación de investigaciones clínicas* con los laboratorios, y la creación de un área de *fundraising* bajo la órbita de la Vicerrectoría de Investigación constituirán un avance significativo en este sentido.

2. Fortalecimiento del plantel de investigadores

La Universidad en su objetivo de constituirse en un referente destacado de la educación superior que contribuya a la *producción de conocimiento transferible al desarrollo sostenible* requiere una política que permita incrementar y fortalecer la radicación y formación de becarios e investigadores a través de una serie de incentivos y condiciones para la formación académica en el más alto nivel (doctorados y postdoctorados), fortaleciendo el vínculo entre las carreras de grado y posgrado, los Centros de Altos Estudios y los grupos de investigación radicados.

Para la incorporación de nuevos investigadores y becarios con trayectoria científica reconocida que radiquen sus proyectos y actividades en la Universidad, será necesario crear las condiciones en los campos de conocimiento considerados estratégicos para la institución y con mayor potencial competitivo (educación, ciencias de la salud, tecnologías informáticas). Para ello se identificarán los potenciales interesados y se generarán incentivos como la provisión de laboratorios, insumos y equipamientos acordes a sus necesidades de desarrollo.

En beneficio de los docentes/investigadores existentes y las nuevas incorporaciones, paralelamente se procederá a la consolidación y el fortalecimiento de los Centros de Altos Estudios (CAEs) a través de: a) una redefinición y armonización de las líneas de investigación en función de las correspondientes a las Facultades con competencia en los mismos; b) la promoción de una mayor integración de los investigadores de los CAEs en las actividades de docencia y dirección tesis de grado y postgrado de la Universidad, y c) se procederá a mejorar la infraestructura y su equipamiento.

Se brindará formación y actualización continua a los docentes/investigadores a partir de cursos de apoyo en el idioma inglés, escritura científica, metodología y fuentes documentales, con programas anuales. Además se otorgarán becas para la realización de estudios de doctorado en la UAI y apoyo financiero para la realización de los proyectos de la tesis doctoral, becas de iniciación a la investigación para desarrollar proyectos en los CAEs con fuentes propias o externas, y convenios de pasantías en centros de excelencia del exterior con el objeto de generar vocaciones en investigación y consolidar su formación.

3. Incremento de la cantidad y calidad de los resultados de investigación

El aumento de la cantidad y calidad de los resultados de investigación requiere de incentivos que los promuevan y posibiliten asegurar la cantidad, calidad y visibilidad de sus resultados.

Al mantenimiento e incremento de las convocatorias periódicas de subsidios para investigación, se sumará el otorgamiento de incentivos económicos diferenciales de acuerdo a la jerarquía de los medios de publicación o el impacto de los desarrollos realizados. Se financiarán los costos de publicación en revistas indexadas internacionales así como la contratación de asesoramiento para acceder a este tipo de publicaciones o para los desarrollos tecnológicos, registros y patentes. Se

promoverá la indización internacional de todas las revistas que integran el portal de revistas científicas de la UAI así como el desarrollo editorial de la colección investigación de la Universidad.

4. Articulación de la investigación y la transferencia en Facultades y Sedes

El desarrollo de la función investigación y transferencia en una Universidad que cuenta con dos sedes regionales y numerosas localizaciones en un amplio radio territorial, requiere de un gran esfuerzo institucional para generar condiciones que posibiliten un desarrollo equilibrado y la consolidación una masa crítica competitiva internacionalmente en áreas estratégicas seleccionadas, en función de las capacidades disponibles y los objetivos institucionales.

Para alcanzar este objetivo se requiere de una política focalizada que posibilite una mayor articulación entre transferencia e investigación en los diferentes espacios institucionales y geográficos en el que desarrolla su actividad la Universidad y la construcción de caminos de doble sentido que permitan una fluida comunicación entre las demandas y necesidades de la sociedad y las capacidades de generación y transferencia de conocimiento que complementaria y colaborativamente puedan brindarse desde los diferentes espacios institucionales.

Para ello se promoverá que los investigadores de los CAEs, del Hospital Universitario y del Bioterio participen de actividades de docencia y dirección de tesis de grado o posgrado de la Universidad, volcando su conocimiento, experiencia y resultados de sus investigaciones.

Se alentará el desarrollo de proyectos multidisciplinarios a través de reuniones y actividades entre carreras, facultades, sedes y localizaciones, y mediante convocatorias de subsidios para proyectos que integren diversas disciplinas.

5. Integración con el sistema científico y la sociedad

Esta política se propone intensificar la vinculación de la Universidad con el sector productivo, estatal y la sociedad civil para satisfacer las demandas de conocimiento existentes, incrementar y consolidar una activa participación de los investigadores de la Universidad en el sistema nacional de ciencia y tecnología y en las redes de cooperación interinstitucionales nacional e internacional.

En primer lugar, se trabajará en la detección de la demanda del contexto social y productivo de las zonas en las que se encuentran las sedes y localizaciones de la UAI, mediante reuniones periódicas con sectores de gobierno, empresa y sociedad civil y las áreas de transferencia e investigación institucional.

Por otra parte, se promoverá una mayor participación de los docentes investigadores de la UAI en el sistema nacional de ciencia y tecnología a partir de acciones que contemplen la incorporación de investigadores y becarios de organismos del sistema; promoviendo y asistiendo al proceso de acreditación de los docentes investigadores en las convocatorias del Sistema Nacional de Docentes Investigadores Universitarios (SIDIUN); y asistiendo a los grupos de investigación para participar en convocatorias competitivas de financiamiento externo.

Se fortalecerá la incorporación de los docentes/investigadores en las redes de cooperación científica nacional e internacionales, a través de la promoción y el financiamiento de su participación en redes temáticas, de resolución de problemas y capacitación.

Una mayor visibilidad de la producción científica y tecnológica de la Universidad constituye un medio relevante para la vinculación con la sociedad en general y el sector académico y científico en particular. Por ello, la Universidad intensificará los esfuerzos que viene realizando en este sentido a partir de:

a_ La puesta en marcha del repositorio abierto en el marco de lo requerido por la Ley N° 26.899 de acceso abierto y su interconexión al sistema nacional e internacional, promoviendo la carga y validación de los productos de investigación.

b_ La política de divulgación de la producción científica acrecentando el número de revistas científicas de acceso abierto que integran el Portal de Revistas Científicas de UAI, al igual que el número de libros publicados en la colección UAI-Teseo de investigación y la colección de Teseo Press para los trabajos finales de alumnos destacados.

c_ Una comunicación accesible y actualizada sobre las actividades de investigación y transferencia de la Universidad a través de la reforma y actualización de los contenidos correspondientes en la web institucional y las redes sociales.

5.4_ POLÍTICA DE EXTENSIÓN

La UAI define la extensión como la proyección y difusión de conocimientos y capacidades hacia la comunidad externa, con el propósito de aportar al enriquecimiento de la cultura y a la búsqueda de soluciones a problemas nacionales y regionales. La universidad cuenta con una unidad de gobierno específica -la Vicerrectoría de Extensión- responsable de liderar las políticas de extensión, en acuerdo con las unidades académicas y mediante mecanismos de asociatividad con diferentes tipos de organizaciones sociales.

Las políticas previstas para el sexenio se correlacionan con el cierre del proceso de evaluación institucional y los aciertos y aspectos a mejorar allí definidos, así como las oportunidades identificadas para el desarrollo y crecimiento institucional.

5.4.1 Responsabilidad social universitaria

Esta política está orientada a promover el desarrollo de buenas prácticas de acción comunitaria. Se privilegian los proyectos basados en la interacción intra e interinstitucionales entre los actores afectados a su efectiva implementación, así como entre las capacidades instaladas en cada comunidad participante. Estos proyectos atienden las necesidades sociales y se adecuan a las particularidades de cada localización donde se desarrolla la oferta educativa de la universidad. Son proyectos planificados y subsidiados con recursos de la universidad y externos, que están sujetos a

mecanismos de seguimiento y evaluación de su impacto social a través de indicadores cuanti y cualitativos.

La consolidación del voluntariado es un objetivo prioritario de este período. Las redes y grupos de voluntarios universitarios son una de las expresiones de la responsabilidad social universitaria y la extensión solidaria. Su quehacer debe estar orientado al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones menos favorecidas, vulnerables o vulneradas, a través de procesos participativos y de generación de capacidades en ellas, trascendiendo de ese modo las prácticas asistencialistas. En este ejercicio, se pueden orientar intervenciones de mayor impacto con programas de innovación social. El voluntariado, a su vez, aporta a la formación integral de los universitarios mediante la adquisición de una mayor conciencia del otro y de las realidades locales y nacionales.

A efectos de llevar adelante la mayor cantidad de actividades que busquen cumplir con el rol de Responsabilidad Social Universitaria que la Universidad asume, se fomentarán programas y proyectos que involucren diversidad de fuentes de financiamiento nacional e internacional. Se diseñará un programa de asistencia administrativa dirigido a los docentes para acceder a fuentes de financiamiento y vías de cooperación técnica para los proyectos.

La responsabilidad social universitaria es una política de impacto del comportamiento de la universidad no sólo hacia el medio sino además hacia su comunidad interna. En este sentido, el principal objetivo es generar espacios que contribuyan con la formación, el desarrollo personal y la mejora de la calidad de vida de los miembros de la comunidad. En el caso de los estudiantes, se impulsarán estrategias orientadas a promover la adaptación de los ingresantes a la vida universitaria, complementando las estrategias que se impulsan desde la Vicerrectoría Académica. Algunas estrategias a fortalecer son los talleres sobre metodología de estudio y administración del tiempo; las capacitaciones para la inserción laboral y las actividades culturales y deportivas.

Para la comunidad en general, se priorizarán las actividades de promoción de la salud en el marco del programa de Universidad Saludable sostenido por las Facultades de Medicina y Ciencias de la Salud y Motricidad Humana y Deportes. Se trabajará en el diseño de una propuesta más focalizada

en las necesidades e intereses identificados en la comunidad interna y en la producción de material didáctico que brinde pautas para la alimentación saludable.

En lo que refiere a los graduados, se fortalecerán las estrategias para ampliar su integración en el programa de actividades de extensión (formativas, culturales, deportivas, entre otras) así como el seguimiento de su inserción laboral, como mecanismo para retroalimentar la calidad de la oferta educativa de la UAI y consolidar la alianza con el sector socio-productivo.

5.4.2 Internacionalización comprehensiva

En la última década, la internacionalización de la educación superior pasó a ser uno de los ejes estratégicos de las universidades en el mundo, con un doble cometido: la proyección en el escenario internacional y el mejoramiento de la calidad institucional.

La política de internacionalización comprehensiva supone el diseño de una propuesta integral que contemple las funciones de docencia, extensión e investigación, para evitar el desarrollo de actividades internacionales aisladas, resultantes de la acción individual de las distintas unidades académicas.

En este período se priorizarán los siguientes ejes de trabajo: movilidad académica, desarrollo de idiomas, dobles titulaciones o reconocimiento de trayectos formativos, investigación transfronteriza, intercambio de buenas prácticas en todas las funciones institucionales y evaluación y acreditación internacional de la universidad y sus carreras. Para promover actividades conducentes al logro de resultados efectivos, se delimitarán los países con los que se realizarán acuerdos interuniversitarios privilegiando los países de Iberoamérica, sin que ello suponga desatender las oportunidades o intereses que se presenten en cada Facultad.

Desde la Secretaría de Relaciones Institucionales se brindará apoyo a cada Facultad para acompañar el proceso de internacionalización y promover la sinergia de esfuerzos y recursos institucionales disponibles. Se brindarán capacitaciones a los actores involucrados en el proceso de

internacionalización comprensiva y se implementarán mecanismos de incentivos y reconocimiento para quienes alcancen resultados efectivos.

5.4.3 Promoción de la educación no formal orientada al desarrollo social

La educación no formal abarca las actividades educativas destinadas a la alfabetización de los adultos, la educación básica de los niños y jóvenes sin escolarizar, la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para la vida diaria, la actualización de competencias profesionales y la cultura general. Estas actividades suelen tener objetivos de aprendizaje claros, pero varían en función de su duración, de su estructura organizativa y del hecho de que confieran o no una certificación de las adquisiciones del aprendizaje.

Si bien la Universidad, continuará desarrollando una amplia oferta de educación no formal, en este sexenio se focalizarán los esfuerzos institucionales a incrementar la capacitación asociada a ampliar las oportunidades de empleo, a mejorar el ingreso familiar y a modificar las condiciones de vida de las personas. Para ello, se articularán programas de formación profesional y asistencia técnica altamente diferenciados, con el concurso de los mejores cuadros académicos de cada una de las Facultades de la UAI.

El programa de educación no formal tendrá por objetivos la capacitación, actualización, complementación y profundización de los conocimientos así como el desarrollo de las habilidades requeridas en los diferentes ámbitos profesionales. La estructuración de la oferta será mediante programas flexibles de corta o mediana duración en diferentes modalidades (presencial, semi-presencial o virtual) y pasibles de articulación con los programas curriculares, conforme a la reglamentación de créditos vigente en la UAI.

El auge de las credenciales alternativas alertan también sobre demandas no satisfechas e identificadas en el mercado laboral y crecen en diversidad temática y en metodologías innovadoras al compás de

los avances tecnológicos y económicos. Se apuntará al desarrollo de microcredenciales en respuesta a demandas específicas de empresas y organismos públicos que requieran cursos cortos, intensivos y de naturaleza práctica.

5.4.4 Comunicación y producción de contenidos

La comunicación en la Universidad es abordada como un proceso estratégico y transversal a todas las acciones institucionales. En este período se priorizará la producción de información y conocimiento y la construcción de vínculos que expresen un posicionamiento institucional sobre temas y problemáticas de nuestra sociedad, que sean objeto de estudio de las unidades académicas. A tal fin se privilegiarán tres líneas de acción: la edición universitaria, los medios de comunicación social, la segmentación de las comunicaciones institucionales.

La edición universitaria constituye el ámbito de producción y circulación del conocimiento que se desarrolla en los claustros. Se implementarán estrategias concretas para mejorar la producción y visibilidad de la Editorial Universitaria, tales como: incrementar la asistencia a reuniones de redes editoriales universitarias nacionales e internacionales; sostener la participación en la Feria Internacional del libro de Buenos Aires y en otras ferias donde la Red de Editoriales Universitarias Privadas (REUP) recomiende; difundir el catálogo digital en las librerías a lo largo del país y en otras identificadas en el marco de las ruedas de negocios realizadas en las Ferias; participar de las convocatorias internacionales (como Guadalajara o Frankfurt) aprovechando los subsidios que ofrece el Estado Nacional.

En esta misma línea de acción, y privilegiando el uso de nuevas tecnologías, se actualizará la página Web de la Editorial Universitaria con un diseño más interactivo y fácil de usar para los usuarios, que añada apartados donde se especifiquen las distintas secciones que integran la página y simplificando la búsqueda del material por título, autor o temática. Asimismo, se adaptará la página web de la Editorial para que pueda ser utilizada desde distintos dispositivos portátiles, otorgando a los usuarios una mejor y más sencilla experiencia en cuanto a la forma de visualizar el contenido de la página Web.

En segundo lugar, se fomentará la publicación de producciones realizadas por investigadores, docentes, graduados y alumnos en los distintos medios de comunicación social. Esto se llevará adelante por medio de una planificación consensuada con las diferentes unidades académicas y aprovechando los beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías. Para aquellos que lo requieran, y a efectos de presentarse en los medios -ya sea en formato televisivo, radial o gráfico-, se brindará una capacitación a cargo del Departamento de Comunicación y Producción de Contenidos, en pos de potenciar el mensaje efectivo que la Universidad brinde a la sociedad.

Finalmente, se trabajará en el diseño de los mensajes institucionales y su segmentación conforme a los grupos de interés destinatarios para aportar al cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico así como a mejorar el posicionamiento y la visibilidad de la institución.

6_ OBJETIVOS DIRECCIONALES

6_ OBJETIVOS DIRECCIONALES

Los objetivos enunciados a continuación, representan los propósitos institucionales centrales que orientan el rumbo general de la UAI de acuerdo a su misión, valores y visión.

Son definiciones direccionales de corte transversal que involucran a la totalidad de políticas y funciones de las áreas de gobierno y marcan una orientación prioritaria para los lineamientos de acción de cada una de ellas.

- 1_** Elevar la eficiencia institucional mediante un modelo de gestión descentralizado, participativo y basado en la concreción y evaluación de objetivos.
- 2_** Fomentar la implementación de tecnologías digitales en todas las áreas del desarrollo institucional para agilizar los procesos y elevar la eficiencia en los resultados.
- 3_** Desarrollar una oferta educativa formal y no formal basada en competencias profesionales que aporten al desarrollo social y productivo.
- 4_** Fortalecer los mecanismos de seguimiento del ingreso, permanencia y graduación de estudiantes así como de la empleabilidad de los graduados.

- 5_** Construir vínculos de asociatividad con universidades nacionales y extranjeras, organismos de ciencia y tecnología y otro tipo de instituciones que aporten al desarrollo de actividades académicas interinstitucionales que impacten en el mejoramiento de la UAI.
- 6_** Producir conocimiento y transferir sus resultados en torno a líneas y programas prioritarios que distingan a la UAI y aporten al desarrollo de la ciencia y de la sociedad.
- 7_** Consolidar un sistema interno de aseguramiento de la calidad basado en la gestión de información confiable y accesible que favorezca la toma de decisiones para la mejora continua del ecosistema institucional.
- 8_** Procurar la formación continua de toda la comunidad educativa de la Universidad.
- 9_** Diversificar las fuentes de financiamiento institucional.





PLAN ESTRATÉGICO / UAI 2020-2025



UAI

Universidad Abierta
Interamericana