

**PLAN ESTRATEGICO DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA**

**Subcomisión de  
Reorganización Administrativa**

Integrantes:

Lic. Jorge Mereshian (coordinador),  
Ab. César Sánchez Buteler,  
Lic. Rosa Bestani,  
Cr. Daniel Bollo,  
Cr. Aldo Marconetto,  
Ing Héctor Bridera,  
Sr. Juan Montoya,  
Cr. Damián Rojas,  
Dr. Ricardo Castello.

## INFORME FINAL

De acuerdo a las pautas indicadas oportunamente por el Lic. Sergio Obeide, a continuación expresamos sintéticamente las conclusiones de esta Subcomisión:

### a) Líneas de acción (pautas de aplicación general)

- Concentrar los servicios operativos de la Administración Central.
- Incrementar la utilización de tecnologías aplicadas a la administración.
- Jerarquizar las áreas de: bibliotecas, informática y recursos humanos

### b) Recomendaciones

- Crear un área central de bibliotecas.
- Crear un área central de recursos humanos.
- Centralizar políticas y especializaciones relacionadas con informática en la Prosecretaría de Informática, mantener descentralización de los servicios operativos en las dependencias.
- Diseñar un sistema transparente y ágil para la adquisición de equipamiento informático.
- Crear Centros de Prestación de Servicios (CPS) de la Secretaría de Administración.
- Reforzar el sistema de control interno en las dependencias.
- Apoyar los desarrollos de sistemas del Programa SIU.

### e) Proyectos en marcha

- Capacitación del personal no docente de la UNC. Responsable: Ab. César Sánchez Buteler, informe de avance en pág. 69.
- Módulo GUARAN! (académico) del Programa SIU. Responsable: Cr. Daniel Bollo, informe de avance en pág. 71.
- Módulo Bibliotecas del Programa SIU. Responsable: Lic. Rosa M. Bestani, informe de avance en pág. 78
- Módulo PAMPA (gestión de personal) del Programa SIU. Responsable: Sr. Juan Montoya, informe de avance en pág. 73.
- Módulo SIPEFCO (contable) del Programa SIU. Responsable: Sr. Juan Montoya, informe de avance en pág. 74.

#### **d) Proyectos nuevos**

- Area central de Bibliotecas. Responsable Lic. Rosa M. Bestani, síntesis del proyecto en pág. 75.
- Area central de Recursos Humanos. Responsable: Ab. César Sánchez Buteler, síntesis del proyecto en pág. 76.
- Grupo de soporte técnico para Linux. Responsable: Dr. Ricardo Castello, síntesis del proyecto en pág. 77.
- Sistema de atención de alumnos vía telefónica (IVR). Responsable: Cr. Daniel Bollo, síntesis del proyecto en pág. 78.
- Red de bibliotecas de la UNC. Responsable: Lic. Rosa Bestani, síntesis del proyecto en pág. 79.
- Digitalización de los archivos administrativos. Responsable: Lic. Jorge Mereshian, síntesis del proyecto en pág. 79.
- Expediente virtual. Responsable Sr. Juan Montoya, síntesis del proyecto en pág. 80.
- Tarjetas identificatorias. Responsable Ing. Héctor Bridera, síntesis del proyecto en pág. 81
- Concentración de los servicios administrativos. Responsable: Ing. Bridera, síntesis del proyecto en pág. 82.

## PROYECTO EN MARCHA

### Capacitación del personal no docente de la UNC

Dentro de las atribuciones que el Consejo Superior le ha conferido a la Dirección General de Personal, mediante Ordenanza N°37/99, se ha llevado a cabo en el transcurso de 1999 un plan piloto de capacitación, orientado básicamente al área de Informática y a Procedimientos Administrativos. Este servicio fue dirigido, sin excepción, a todos los sectores no docentes. También se ofrecieron cursos específicos para las áreas de Salud y Mantenimiento.

Desde el punto de vista estadístico, de un total de 800 agentes inscriptos, 300 de ellos cumplimentaron con los requisitos de asistencia, siendo numerosos los agentes que se hallan en lista de espera. Existe muy buena recepción de parte de los interesados, como así también respecto de la organización. Al momento, la Dirección de Personal ofreció un total de cuarenta y cinco (45) cursos en el término de seis (6) meses.

#### Plazo inicial

Junio de 1999 - diciembre de 1999.

#### Estado de avance

Si bien el avance del proyecto depende de factores exógenos a quienes lo administran, tales como: asistencia del personal a los cursos, disponibilidad de aulas y docentes, equipamiento, horarios, etc. se lograron dictar los cursos originalmente planificados.

#### Recursos requeridos para continuar

- Fondos asignados a capacitación por la Paritaria No Docente.
- Uso de instalaciones y equipamiento en la Ciudad Universitaria.
- Asignación de recursos para traslados, viáticos, honorarios y gastos en general que demanden los docentes.

Si bien es difícil prever con exactitud el total de requerimientos económicos para este proyecto, tomamos como base la experiencia del ciclo 1999: se invirtió la suma de pesos \$14.000 para capacitar a los 300 agentes que cumplimentaron los cursos, por lo que se puede prever un monto aproximado a los \$46,70 por persona.

#### Acciones previstas para el año 2000

En base a los objetivos fijados, desde la Dirección Gral. de Personal se está elaborando para el año 2000 un plan de capacitación, para cuya aplicación se tendrán en cuenta los resultados de un relevamiento que se está implementando. Contando ya con datos oficiales sobre el nivel de instrucción de los agentes de es-

ta Universidad, realidad ésta a la que se ha dado prioridad en el análisis, se efectuaron las siguientes acciones:

- a) Se establecieron contactos con el Ministerio de Educación y Cultura de la Pcia. Concretamente con la Inspección Gral. de Adultos, y la Dirección de Educación Inicial y Primaria, a cuya directora se le ha presentado ya una nota solicitándole información acerca de la puesta en marcha de una Dirección de Régimenes Especiales y de la creación de un Centro de Educación para Adultos, habiendo respondido positivamente a esta inquietud.
- b) Se ha solicitado y obran en nuestro poder, antecedentes del convenio que esta Universidad mantiene con el CENMA 232, institución esta que brinda a los adultos la posibilidad de concluir sus estudios secundarios.
- c) La Dirección Gral. de Personal ha tomado contacto con otras universidades, las que nos han enviado información acerca de la puesta en marcha de carreras terciarias, que apuntan al mejoramiento de la gestión en general y cuyos diseños curriculares están orientados específicamente a la educación superior, proyectos que fueron aprobados por el FOMECE y que fueran compatibilizados con el presentado por la FATUN.
- d) Asimismo se ha recibido una vasta oferta que incluye presupuestos por cursos de capacitación de adultos, de parte de las autoridades de la Secretaría de la Función Pública, Instituto Nacional de Administración Pública, Dirección Nacional de Capacitación, quienes han manifestado su interés en trabajar mancomunadamente con la Universidad.
- e) Dentro de los convenios-marco firmados entre las distintas casas de altos estudios, la Universidad Tecnológica Nacional también nos ha hecho llegar ofertas de capacitación, teniendo como referencia la experiencia que la UTN tiene en el Área de Extensión.
- f) Se han solicitado entrevistas con los decanos de las Facultades de Ciencias Económicas y de Ingeniería, a los fines de requerir información referente a dictados de cursos específicos en áreas económicas y seguridad e higiene en el trabajo, como así también tratar temas referentes a una carrera terciaria.
- g) Se mantiene vigente el proyecto de organizar un Encuentro Nacional de Capacitación de Universidades Nacionales, para el que ya contamos con disertantes especializados, cuyo fin primordial sería aunar criterios y experiencias en el tema de las distintas Casas de Altos Estudios.

Concluimos diciendo que la Dirección de Personal está desarrollando un importante y ambicioso Plan de Capacitación, elaborado en base al conjunto de problemas que se presentan actualmente dentro de la Universidad y que nos llevan a tener que redefinir el rol de los agentes en la administración y en la gestión, todo ello en el contexto de los cambios de paradigmas para las organizaciones estatales, donde los postulados son EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD y CALIDAD en los servicios que se prestan. También somos conscientes de que para lograrlo se necesitará un gran esfuerzo, coherente y continuo, de todos los actores que en este proceso se hallan comprometidos.

## PROYECTO EN MARCHA

Módulo GUARANÍ (gestión de alumnos) ~el Programa SIU

### Plazos y estado de avance

- 1.El módulo se puso por primera vez en funcionamiento en el país en la Facultad de Ciencias Económicas de esta Universidad el pasado 13 de agosto, funcionando sin mayores problemas hasta el momento.
- 2.Se ha adquirido el equipamiento para las cuatro primeras implementaciones, restando la entrega de los servidores, que se importan con régimen de excepción (Dec. 732).
- 3.Se está trabajando en la implementación en la FaMAF y Cs. Químicas, de acuerdo al cronograma original, habiéndose diferido, a su pedido, la implementación en Cs. Exactas.
- 4.El año 2000 es un año con fuerte carga de implementaciones, dependiendo sus tiempos del esfuerzo que realicen las unidades académicas, sobre todo para la migración de datos.
- 5.Está prevista para el 16 de febrero del 2000 la apertura de sobres de la segunda licitación por el resto del equipamiento, por un monto aproximado a \$350.000 (pesos trescientos cincuenta mil).
- 6.Se está desarrollando el acceso vía Internet para el módulo Guaraní, el que estará disponible para comienzos del año que viene, acceso que, complementado con el telefónico, dará grandes facilidades a los alumnos. El proyecto para acceso telefónico-IVR, se presenta por separado.

### Replanteo de plazos

- A pesar de que hasta el momento se mantienen los plazos establecidos hace un año, cuando se aprobó el proyecto, es posible prever retrasos, debido a la complejidad del trabajo de migración y a la escasez de recursos afectados al proyecto por parte de algunas unidades académicas.

## PROYECTO EN MARCHA

### Módulo BIBLIOTECA del Programa SIU

#### Estado de avance

##### *!Software* para bibliotecas

Después de haber analizado las alternativas existentes de *software* integrado de bibliotecas y evaluar sus beneficios y costos, se llegó a la conclusión de la urgencia de comenzar, desde el SIU, el desarrollo de un *software* que contemple la realidad de las bibliotecas de las universidades argentinas. Desde esta perspectiva, se decidió integrar un consorcio latinoamericano, coordinado por BIREME (distribuidor oficial de CDS ISIS).

Actualmente existe con BIREME un convenio no formalizado pero en ejecución, ya que el SIU envió un representante que estuvo 10 días trabajando en Brasil. En el mes de marzo del 2000 se entregó el Sistema de Préstamos para todas las bibliotecas universitarias nacionales.

#### 2. Consorcio

Los miembros del grupo piloto acuerdan en la necesidad de formalizar la propuesta de un consorcio, entre las bibliotecas de las universidades nacionales, tomando como base el Estatuto del Consorcio de la Universidad de Cataluña.

#### 3. Base de datos unificada

Esta base se forma con el aporte de las universidades que tienen sus bases de datos informatizadas. En la actualidad está conformada por 325.000 registros pertenecientes a las bibliotecas de las siguientes universidades:

*Nacional de Córdoba, Nacional de Río Cuarto, Nacional de Mendoza, Nacional del Sur, Nacional de La Plata, Nacional del Litoral, Nacional de San Luis, Nacional de Quilmes, Nacional de La Pampa y Biblioteca Nacional del Maestro.*

La BDU se puede consultar en Internet en la página del SIU. Además se presentó un proyecto a la Fundación Antorchas que contempla el envío de los 325.000 registros a OCLC (Online Computer Library Center) para que los convierta a un formato MARC y realice en control de calidad de los mismos

#### 4. Jornadas de bibliotecas universitarias nacionales

Se prevé realizarlas en el año 2000 en la ciudad de Mendoza.

##### Plazos

Los plazos no están muy definidos, condicionados por el cambio de autoridades nacionales. Se prevé 1 año para lograr los primeros productos del desarrollo del *software*.



## PROYECTO EN MARCHA

### Módulo PAMPA (gestión de personal) del Programa SIU

Proyecto Sistema Recursos Humanos (actualmente Sipefco - Comechingones & Sigeco)

#### Objetivos

- 1) -Disponer de un sistema de Gestión de Recursos Humanos que permita el registro de las operaciones de un modo seguro, amigable y flexible a los cambios de la normativa y a los modos de operación de las Dependencias. El sistema incorporará en una única plataforma nuevas funcionalidades tales como control de planta de personal, registro de licencias, registro de asistencia y sistema jubilatorio, ampliando las existentes en materia de legajo electrónico. Los puntos de ingreso de información se acercaran a los usuarios.
- 2.- Brindar información, por medio del sistema, en tiempo real con distintos niveles de desagregación adaptada a las necesidades de los distintos órganos del sistema universitario y a la arquitectura de redes existente (cliente-servidor).
- 3.- Ser totalmente compatible con un módulo centralizador que permita correlacionar con el resto de la información administrativa.
- 4.- Concentrar las actividades de desarrollo en diseño de consultas y mantenimiento de las reglas de juego del sistema.

#### Plazos

- 1) Fase 1 - Prueba del sistema. Se han venido desarrollando pruebas en un ámbito limitado desde marzo de 1998 aprox., no habiéndose encontrado inconvenientes de diseño o funcionamiento del estado del desarrollo a ese momento.
- 2) Fase 2 - Operación en paralelo. Se ha comenzado la etapa en el nivel central y un grupo de dependencias piloto que se extenderá a toda la Universidad. Esta etapa finalizaría en setiembre del año 2000.
- 3) Fase 3 - Informatización de las certificaciones jubilatorias. Se incorporará la totalidad de la información de haberes disponible en cintas magnéticas y posterior. Esta etapa finalizaría en abril del año 2000.
- 4) Fase 4 - Puesta en régimen. Funcionamiento con monitoreo con referencia al sistema actual. Comenzaría en set./oct. 2000 con una duración que dependerá de los inconvenientes que se pudieran detectar.

#### Recursos

- Económicos
  - Tareas de capacitación e implementación en dependencias.
  - Tareas de conversión de información años anteriores.
  - Complementación de equipo en dependencias.
- Normativos.



-Flexibilización de la normativa actual en materia remunerativa.

### Impacto

- Informatización integral de la gestión económico- financiera.
- Disposición de información para la toma de decisiones.
- Reasignación de recursos informáticos a áreas de mayor productividad.

## PROYECTO EN MARCHA

### Módulo SIPEFCO (contable) del Programa SIU

Proyecto Sistema económico-financiero (actualmente Sipefco - Comechingones & Sigeco)

#### Objetivos

1. Disponer de un sistema de gestión económico-financiera que permita el registro de las operaciones de un modo seguro, amigable y flexible a los cambios de la normativa y a los modos de operación de las Dependencias. Paulatinamente se deberá garantizar el ingreso y consulta de la información desde los puntos de gestión mediante el uso de clientes multiplataforma.
2. El sistema deberá brindar información en tiempo real con distintos niveles de desagregación adaptada a las necesidades de los distintos órganos del sistema universitario y a la arquitectura de redes existente (cliente-servidor).
3. Deberá ser totalmente compatible con un módulo centralizador que permita correlacionar con el resto de la información administrativa.
4. La Universidad será usuaria/proveedora según las ventajas comparativas [vg. se proveerá el Módulo de Gestión Descentralizada (sucesión del Sigeco) y se discontinuarán los desarrollos de patrimonio] cooperativamente con el resto de las universidades. El mismo ampliará las funcionalidades actuales integrando gestión de compras y gestión financiera.

#### Plazos

- 1) Fase 1 - Puesta en régimen del Módulo Central versión DOS. La misma insumió 2 años culminando la misma con el cierre del ejercicio 1999.
- 2) Fase 2 - Participación en el diseño de los Módulos Centrales versión Windows sobre base cliente-servidor. Comenzada aprox. en setiembre pasado y a desarrollarse durante el año 2000.
- 3) Fase 3 - Diseño e implementación del Módulo Gestión Descentralizada. Comenzada aprox. en setiembre y a desarrollarse durante el año 2000 y hasta abril del año 2001.

## Recursos

- Económicos.
  - Coordinación con el SIU.
  - Capacitación del equipo de desarrollo.
  - Funcionamiento del equipo de desarrollo.
- Normativos.
  - Flexibilización de la normativa actual en materia remunerativa.

## Impacto

- Informatización integral de la gestión económico-financiera.
- Disposición de información para la toma de decisiones.
- Reasignación de recursos informáticos a áreas de mayor productividad.

## PROYECTO NUEVO

Crear un área de bibliotecas en la Universidad Nacional de Córdoba

### Objetivos

1. Identificar mecanismos de coordinación entre las bibliotecas y el campo de la información, con el fin de establecer políticas, planes y programas operativos que aseguren un mejor acceso y utilización de la información, en apoyo a la actividad docente y de investigación de la Universidad.
2. Coordinar los mecanismos de adquisición de material bibliográfico de acuerdo a los requerimientos y necesidades de las unidades de información, a fin de racionalizar los recursos financieros y humanos.
3. Establecer pautas que permitan que los esfuerzos de la coordinación de las bibliotecas de la UNC se integren a otros a nivel regional, nacional y/o internacional.
4. Realizar estudios sobre las necesidades de información a fin de caracterizar la población usuaria de las bibliotecas de la UNC y facilitar el acceso a todas ellas, por parte de los usuarios de cualquiera unidad académica.

### **Plazos**

#### **1 año**

### Recursos necesarios

- Asignar funciones para la gestión del área de biblioteca.

- Asignar presupuesto adecuado para el funcionamiento de la misma.

### Impacto

- Fortalecimiento de la imagen de la Universidad frente a la sociedad, a través de una gestión coordinada de las bibliotecas y adecuadas a las necesidades actuales en el manejo de la información.
- Mejora en la planificación y control sobre la gestión de recursos.
- Desarrollo integral de todas las bibliotecas de la UNC.

## PROYECTO NUEVO

### Crear un área de recursos humanos en la Universidad Nacional de Córdoba

#### Objetivos

1. *JIMPLANTAR* la formación continua en el trabajo, capacitando a los agentes para que se adapten a las nuevas técnicas y tecnologías.
2. *ESTIMULAR* la Educación (elevando el nivel de instrucción) y como consecuencia, mejorar los procesos de la institución y el uso de los recursos disponibles.
3. *MOTIVAR, ASIGNAR* mayor autonomía y responsabilidad a los empleados, flexibilizando sus funciones.
4. *FACILITAR* el cambio cultural del personal, requerido por las nuevas reglas de juego y lograr el compromiso de las partes.

#### Plazos

- 1) Planificación: entrevistas con autoridades, búsqueda de antecedentes de convenios. Inicio en febrero del 2000, finalización en marzo del 2000.
- 2) Relevamiento de la situación actual del personal no docente de la UNC. Inicio en abril del 2000, finalización junio del 2000.
- 3) Propuesta de organización y plan de trabajo para la nueva área de RRHH. de la UNC. Julio del 2000.

#### Recursos

- Reasignar agentes de la Dirección de Personal afectándolos a las nuevas funciones.
- Asignar presupuesto para capacitación en administración de RRHH a dicho personal.

### Impacto

- Desarrollar una política de recursos humanos en la UNC.

- Lograr el cambio cultural del personal de apoyo de la Universidad.
- Lograr que el 25% del personal de apoyo administrativo concluya sus estudios primarios y secundarios.
- Lograr que el 50% del personal de apoyo administrativo acceda a estudios superiores.

## PROYECTO NUEVO

### Grupo de soporte técnico para Linux

#### Objetivos

1. Formar un equipo técnico que brinde soporte a productos de *software* de libre disponibilidad (Linux, StarOffice, etc.) dentro de la UNC.
2. Desarrollar material de soporte (documentación, material didáctico, distribución de versiones, etc.) que facilite la difusión y "apropiación" de esta categoría de productos a los usuarios finales de la UNC.
3. Facilitar actividades de investigación y docencia con esta categoría de productos de *software* (junto con el Dpto. de Informática).

#### Plazos

- 1) Fase 1 - Planificación y actividades previas. Duración: 1 semana (22/11 al 26/11/99).
- 2) Fase 2 - Curso de administración de Linux. Duración: 3 semanas (29/11 al 17/12/2000).
- 3) Fase 3 - Formación de equipos de soporte. Duración: 8 semanas (7/2 al 31/03/2000).
- 4) Fase 4 - Implementación de la campaña "Use productos de libre disponibilidad". Duración: 6 semanas (24/04 al 2/6/2000).

#### Recursos necesarios

- Personal técnico de la Prosecretaría de Informática (líder de proyecto), pasantes del Dpto. de Informática y Prosecretaría de Informática, técnicos y pasantes de dependencias de la UNC, alumnos de sistemas del FAMAFA.
- Equipamiento del Dpto. de Informática.
- Presupuesto para compra de material bibliográfico, productos de *software* y equipamiento.

#### Impacto

- Lograr que el 50% de las computadoras de la UNC utilicen productos de *software* "Open Source" en el término de dos años.
- Instalar el concepto de diversidad para el caso de productos de *software* de oficina.
- Iniciar actividades de investigación y desarrollo en materia de herramientas de *software* de oficina.

## PROYECTO NUEVO

### Sistema de atención de alumnos vía telefónica (IVR)

#### Objetivos

1. Facilitar los trámites de inscripción y consultas a la mayoría de los alumnos de la UNC, que podrán realizarlos a través del teléfono.
2. Posibilitar a la comunidad educativa el acceso por vía telefónica a información que hasta ahora exigía su traslado físico a las unidades académicas.

#### Plazos

- 1) Etapa 1: Implementar y probar el proyecto IVR que se está construyendo para la Facultad de Ciencias Económicas (financiado con fondos FOMECE). Plazo: hasta junio del 2000.
- 2) Etapa 2: Adquirir los sistemas necesarios para las demás facultades e implementarlos al mismo tiempo que se instala el sistema SIU-Guaraní.

#### Recursos

- Personal de las áreas de alumnos de las unidades académicas
- Personal para la atención del sistema (una persona *part-time*)
- Adquisición del sistema (*hardware y software*)

Nota: El sistema puede autofinanciarse con publicidad en facultades con alto número de alumnos.

#### Impacto

- Economizar recursos de la comunidad universitaria:
  - La Universidad: Menor cantidad de personal afectado a la atención personalizada de alumnos.
  - Docentes y alumnos: Evitar traslados con el consiguiente costo en tiempo y dinero.
- Facilitar la comunicación alumno-docente (mensajes de la cátedra, consulta de notas, etc.).
- Facilitar el acceso a información institucional.
- Posibilitar la generación de encuestas permanentes a los alumnos.

## **PROYECTO NUEVO**

### **Red de Bibliotecas Universitaria**

#### **Objetivos**

1. Dar un enfoque sistémico a las bibliotecas de la UNC, a través de la creación de una red que permita su interconexión.
2. Normalizar procedimientos y formatos a fin de constituir un Catálogo Colectivo de Libros y Publicaciones Periódicas *online* para optimizar la recuperación de la información.
3. Capacitar al personal de las bibliotecas para la nueva gestión de la información, dar coherencia y homogeneidad al nivel de conocimientos, actitudes y competencias para posibilitar la concreción de la red.

#### **Plazos**

1 año.

#### **Recursos necesarios**

- Tecnológicos: Implementar una Intranet para la interconexión de las bibliotecas.
- Humanos: 1 consultor. Equipos de trabajos integrados por bibliotecarios e informáticos.
- Financieros: Presupuesto para la interconexión y la contratación de personal calificado.

#### **Impacto**

- Reducción del costo social-educativo a través de la simplificación de las vías de acceso a la información.
- Racionalización de los procedimientos para el desarrollo de la Biblioteca Virtual de la Universidad.

## **PROYECTO NUEVO**

### **Digitalización de la documentación administrativa en la Secretaría de Administración**

#### **Objetivos:**

1. Aumentar la rapidez en la obtención de la información.
2. Producir la "despapelización" en los circuitos administrativos.

#### Plazos:

- 1) *Etapa 1: Plan piloto en el área operativa de esta Secretaría. Centro de Información (C.I.R.I.) y Archivo General. Plazo aproximado 1 año.*
    - *Centro de Información.* Adaptar base de datos UNCRE (contiene información sobre resoluciones rectorales, HCS, internas, etc.). Captura de información en imágenes o texto, para poder visualizarlas en pantalla.
      1. Se comenzará seleccionando los temas de interés para la Secretaría de Administración desde hace 5 años a la fecha.
      2. Se incorporará toda la documentación desde el 1/1/2000.
    - *Archivo general:*
      - ] Diseño de base de datos para legajos del personal retirado con formatos de visualización que permitan traer el texto en pantalla. Comienzo de captura de la documentación en imágenes.
      2. Migrar planillas desde 1981 a la fecha, de cintas a compactos o DVD.
- Nota: Las etapas siguientes se diseñarán en base a la experiencia obtenida en este plan piloto.

#### Recursos:

- *Humanos:* Personal del C.I.R.I. y del archivo. Contratación de personal adicional capacitado (o pasantes).
- *Tecnológicos:* Adquisición de servidores de mayor capacidad y equipo para captura de datos (cámaras digitales, *scanners* de alta resolución). El Archivo General requiere equipos de computación adecuados (PC, *scanners*, etc.). Se deben adecuar las redes actuales.

#### Impacto:

- *Aumentar* la eficiencia en la producción de los servicios administrativos.
- *Reducción* del personal necesario para brindar datos, ya que las consultas las puede hacer el usuario desde su escritorio a través de la red.
- *Reducción* del espacio físico necesario para guardar la información.

## PROYECTO NUEVO

### Expediente virtual

#### Objetivos

- ) Disponer de un sistema de tramitación que permita realizar tramitaciones en forma parcial o total de modo virtual y que en todos los casos permita su seguimiento desde los puntos que se determinen. Incorporación de tecnología de firma electrónica.

2. Disponer de un repositorio de información respecto de la normativa externa e interna que tenga efectos de carácter general. Deberá incluir la programación prevista, responsables y estado de avance de las mismas.
3. Establecer servidores centralizadores de información, con accesos diferenciados a tipos de información.
4. Los puntos de ingreso de información se acercarán a los usuarios.
5. Brindar información en tiempo real, a través del sistema, con distintos niveles de desagregación adaptada a las necesidades de los distintos órganos del sistema universitario y a la arquitectura de redes existente (cliente-servidor).

### Plazos

- 1) Fase 1 - Diseño del sistema. Comenzaría en abril del año 2000.
- 2) Fase 2 - Implementación Progresivo y modular. Podría alcanzar hasta fines del año 2001.

### Recursos

- Constitución de grupos de trabajo de los distintos órganos del gobierno universitario y las áreas operativas de las dependencias.
- Constitución de grupos técnicos y de desarrollo.
- Adquisición de equipamiento específico y herramientas de *software*.
- Relevamiento de experiencias.

### Impacto

- Se trata de dotar a los órganos de gobierno de instrumentos de seguimiento de la toma de decisiones efectivizadas
- Se conseguiría acortar los ciclos de decisión y comunicación de las mismas

## PROYECTO NUEVO

### Tarjetas identificatorias

#### Objetivos

1. Definir un código que permita y facilite la identificación, realización de trámites y transacciones de los miembros de la comunidad universitaria (alumnos, empleados).
2. Definir el soporte y los medios tecnológicos para materializar la codificación teniendo en cuenta aspectos de costos y proyección futura.



#### Plazos

- Se estima: 6 meses.

#### Recursos

- Se recomienda formar una comisión coordinadora por la Prosecretaría de Informática y con participación de personal de las áreas de alumnos, Secretaría de Administración y Asuntos Jurídicos.

#### Impacto:

- Facilitar y universalizar tramitaciones y transacciones.
- Posibilitar el registro, seguimiento y estudios de la diversas operatorias involucradas para un permanente mejoramiento y racionalización de las mismas.

## PROYECTO NUEVO

### Concentración de los servicios administrativos

#### Objetivos

1. Lograr mayor eficiencia de las actividades de administración dependientes de la Secretaría de Administración.
2. Mejorar los servicios administrativos y el rendimiento del personal afectado a estas tareas.
3. Lograr la definición de parámetros que permitan una evaluación permanente de los servicios administrativos.
4. Definir una nueva organización introduciendo la idea de centros u oficinas regionales prestadoras de servicios comunes a varias dependencias.

#### Plazos:

- Se estima: año

#### Recursos:

- Se recomienda la formación de una comisión para encarar el estudio e implicancias de una nueva organización y distribución de tareas.

Esta comisión deberá estar coordinada por personal de la Secretaría de Administración y con participación de empleados de otras dependencias.

**Impacto:**

- Economización y racionalización de recursos (materiales y humanos).
- Lograr parámetros de evaluación de la eficiencia del sistema.

## INFORME DE LA COMISION DE INVESTIGACION

A partir del mes de noviembre la Comisión de Investigación procede a reunirse con una frecuencia de una vez por semana, fijando para ello el día miércoles como el más apropiado.

Para el trabajo de la comisión la coordinación proveyó como material base de discusión (se adjunta copia): 1.- Cuadro-resumen con los resultados del proceso de categorización III y IV que involucró a poco más de 1.600 docentes investigadores de la UNC en las 18 áreas temáticas fijadas por el Programa de Incentivos. 2.- Parte del informe presentado por Torres y colaboradores de la Facultad de Ciencias Económicas, donde se realiza un análisis crítico del sistema científico de la UNC. 3.- Cuadros-resumen con información tornada de la última presentación para solicitud de subsidios en SeCyT (año 1999); en ellos se vierten datos como número de proyectos por área, número de investigadores por proyecto, número de horas por investigador dedicadas al proyecto, número total de horas por proyecto, entre otros.

Durante las primeras reuniones y atento a lo planteado por la Comisión de Planificación Estratégica, se procede a informar sobre los avances logrados durante el presente año, fundamentalmente en lo tendiente al establecimiento de un sistema de información ágil orientado hacia adentro de la Universidad y hacia fuera de ella. Para ello se trabajó intensamente en el diseño de una página en Internet (<http://secyt.unc.edu.ar>) que cuenta con toda la información en materia de ciencia y tecnología, incorporando en ella un lugar de noticias con la afectación de una persona a fin de mantener actualizada dichas noticias con una frecuencia no mayor a una semana. En ella se puede acceder a los cronogramas de actividades, programas de la SeCyT con objetivos y reglamentos, también pueden obtenerse los *soft* utilizados para cada programa y pueden consultarse los proyectos de investigación y desarrollo que subsidia la UNC y se están desarrollando en el presente año. Puede accederse también al listado de las principales publicaciones científicas que cada grupo de investigación rescató como más importantes al momento de la presentación del proyecto. Se encuentran también teléfonos y direcciones de dichos investigadores a fin de facilitar los contactos directos con ellos. Se presenta en la misma página *web* lo que se denomina THESIS, un programa de recopilación de las tesis de doctorado y maestría que se realizaron en la UNC desde el año 1981 hasta 1998 con becas otorgadas por la SeCyT.

El análisis de la información y las experiencias personales de los distintos miembros de la Comisión de Investigación llevó a que volcaran (algunos en forma escrita, se adjunta copia) su opinión y propuesta, para un número muy diverso de realidades del sistema de ciencia y tecnología en la UNC.

A continuación se menciona un conjunto breve de aspectos problemáticos y las acciones necesarias para dar respuestas a los mismos. Por el hecho de enunciarlos en forma breve no se vierten aquí las discu-

siones que llevaron a seleccionar estos aspectos como los que pueden provocar una transformación en el sistema de ciencia y tecnología de la UNC, más allá de los problemas presupuestarios largamente discutidos en esta comisión. Entre ellos podemos mencionar:

<b>Diagnóstico</b>	<b>Acciones</b>
1.- Actividad científica muy diversa y con diferentes intensidades en las distintas unidades académicas.	- Promover la actividad científica y la consolidación de grupos de investigación en aquellas unidades académicas donde esta actividad es menor.
2.- Desigual distribución de recursos humanos formados (con grado de doctor o equivalente) en las diferentes unidades académicas.	- Estimular la capacitación de los docentes a través de la formación de cuarto nivel de los mismos y/o la incorporación de personal formado.
3.- Escasos e insuficientes programas de la SeCyT como instrumentos de promoción científica para satisfacer la demanda interna, y no contempla actualmente la demanda externa en materia de ciencia y tecnología.	- Mejorar e incrementar el número de programas de la SeCyT para atender las nuevas propuestas. - Identificar y desarrollar una metodología para adecuar el perfil y la estructura de los recursos humanos a las necesidades locales, regionales y nacionales.
4.- Inadecuado e insuficiente sistema de información de ciencia y tecnología dentro de la Universidad Nacional de Córdoba y con otras universidades nacionales y extranjeras y otros centros de investigación	- Mejorar e incrementar el sistema de información. ( <i>Web</i> ). Establecer mecanismos de información interactivos y de retroalimentación con los investigadores de cada unidad académica de modo de receptor sugerencias. - Adoptar acciones que se estimen pertinentes para difundir y coordinar actividades que contribuyan a la toma de conciencia sobre el impacto de la C y la T en todos los órdenes de la vida social. - Estimular la publicación de los resultados de las investigaciones.
5.- Ausencia de un adecuado mecanismo de control de las investigaciones en relación con los proyectos presentados.	- Establecer una metodología más objetiva para evaluar la calidad y la eficiencia de los resultados de los proyectos de investigación. - Desarrollo de una metodología para evaluar el impacto, el resultado y la adecuación a las necesidades sociales regionales de los proyectos de investigación.

<p>6.- Ausencia de un mecanismo de información y asesoramiento sobre estrategias para la presentación de proyectos de investigación, becas, subsidios. Orientado fundamentalmente a los nuevos grupos de investigación.</p>	<p>- Crear un mecanismo de asesoramiento sobre estrategias para la presentación de proyectos de investigación, becas, subsidios.</p>
<p>7.- Ausencia de un Plan Plurianual de Ciencia y Tecnología de la UNC que sirva como instrumento adecuado para la articulación y programación de todos los esfuerzos en materia de C y Ten la UNC.</p>	<p>- Generar un Plan Plurianual de Ciencia y Tecnología de la UNC que sirva como instrumento adecuado para la articulación y programación de todos los esfuerzos en materia de C y Ten la UNC.</p>
<p>8.- Ausencia de mecanismos de articulación de la UNC con los Estados Municipal, Provincial y Nacional en materia de C y T tendientes a optimizar los esfuerzos en el uso de los recursos.</p>	<p>- Generar los mecanismos de articulación de la UNC con los Estados Municipal, Provincial y Nacional a fin de complementar los esfuerzos en la orientación del gasto en C y T.</p>
<p>9.- Ausencia de personas que brinden información relevante sobre la presentación de proyectos de investigación, becas, subsidios. Orientado fundamentalmente a las nuevas fuentes de financiamiento.</p>	<p>- Generar mecanismos efectivos de asesoramiento que brinden información relevante sobre la presentación de proyectos de investigación, becas, subsidios.</p>
<p>10.- Falta de mecanismo o política para la contención dentro de la Universidad del recurso humano formado de alta calidad.</p>	<p>- Generar el marco adecuado para la discusión de esta problemática con objeto de generar el mecanismo que de respuesta a esta problemática.</p> <p>- Fortalecer la formación de nuevos cuadros de investigación que garanticen la reproducción o supervivencia de los grupos de investigación.</p> <p>- Generar un mecanismo para la conservación de los alumnos de excelencia.</p>
<p>11.- Falta de una política de acción concreta tendiente a la repatriación de recursos humanos formados.</p>	<p>- Generar un marco adecuado para la discusión de esta problemática.</p>
<p>12.- Escaso número de docentes con dedicación exclusiva en muchas áreas del conocimiento.</p>	<p>- Incorporación de recursos humanos de excelencia en diferentes niveles (tipo plan PROFIDE con el aumento de dedicación a exclusiva a docentes A o B) con propuesta de carácter institucional objetiva y cuantificable para el fortalecimiento de determinadas áreas de investigación.</p>

<p>13.- Escaso y muy insuficiente personal de apoyo técnico en los diferentes grupos de investigación, que lleva a los investigadores no sólo a la realización de toda la tarea técnica sino también de toda la tarea administrativa de gestión de los proyectos de investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar los recursos en esta dirección y optimizar la redistribución de los existentes.</li> <li>- Recuperar la figura de técnico de apoyo a la investigación.</li> </ul>
<p>14.- Programas de formación de postgrado en relación con la investigación, basados en el esfuerzo personal de quienes lo llevan adelante con escaso e insuficiente apoyo institucional y sin la participación institucional en la orientación de las áreas de conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular el desarrollo de cursos de postgrado tendientes a la formación de investigadores para abordar las áreas temáticas priorizadas.</li> </ul>
<p>15.- La Universidad como institución ha mantenido una participación pasiva en la generación de políticas explícitas de ciencia y tecnología, la cual ha estado principalmente basada en la actitud emergente desde los diferentes grupos de investigación sin la participación orientadora de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar comisiones ad hoc por facultades que en un plazo razonable realicen un análisis disciplinario y establezcan: A- áreas de vacancia (áreas con desarrollo insuficiente o altamente insuficiente) . B- prioridades disciplinarias.</li> <li>- Definir áreas prioritarias mediante criterios explícitos que permitan cuantificar la magnitud de la problemática.</li> <li>- Establecer los mecanismos para cubrir las áreas vacantes. Uno puede ser el planteado por el Dr. Eynard (ver copia adjunta).</li> <li>- Eventualmente crear una comisión con el objeto de acotar temas específicos dentro de las prioridades que surjan.</li> </ul>
<p>16.- Bajo índice de utilización de los resultados de las investigaciones en la docencia de grado y de postgrado e insuficiente actividad de divulgación del quehacer científico entre el alumnado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular la utilización de los resultados de las investigaciones en la tarea docente.</li> </ul>
<p>17.- Escasa participación de los grupos de investigación en proyectos de cooperación internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer medios para incrementar todos los aspectos relacionados a cooperación internacional.</li> </ul>

18.- Falta de conformación de comisiones asesoras (evaluadoras) con criterios explícitos en materia de tecnología o desarrollo tecnológico.	- Establecer comisiones evaluadoras donde participen personas del medio productivo o de las cámaras que agrupan a estas actividades.
19.- Escasa presentación de proyectos de carácter tecnológico o de desarrollo tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbitrar los medios para que se genere una reglamentación en todo lo concerniente a desarrollo tecnológico. Se propone crear una comisión mixta donde participen representantes de la actividad productiva o de las cámara que los nuclea.</li> <li>- Promover el interés por proyectos de desarrollo tecnológico.</li> <li>- Estimular la formulación y presentación de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.</li> </ul>
20.- Marco insuficiente para la evaluación de la actividad de creación particularmente artística.	- Generar el marco adecuado para la evaluación de la actividad de creación particularmente artística.

Se trata de establecer una NUEVA POLITICA de ciencia y técnica dentro de la Universidad.

Además de abordar LO ECONOMICO con la problemática de un mayor presupuesto, pero es necesario QUE LA DISCUSION NO ACABE AQUI, sino buscar las formas mediante las cuales la Universidad puede colaborar en la obtención de fuentes de financiamiento seguras externas al ámbito puramente OFICIAL (GOBIERNO EN TODAS SUS EXPRESIONES, educación, salud, etc. ). Todas controladas o fiscalizadas y actuando como garante la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNC.

La presente es una propuesta que resulta del análisis mucho más detallado de cada uno de los ítems mencionados, y por tal razón quedamos a disposición a fin de realizar cualquier aclaración que se crea conveniente.

**PLAN ESTRATEGICO DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA**

**COMISIÓN: POLITICAS DE EXTENSION**

Coordinador:

Ing. Agr. Enzo Tártara

Integrantes:

Lic. Carlos E. Salgado

Lic. Daniel Lescano

Ab. José Ortega;

Ing. Agr. Ricardo Peuser

Ing. Francisco Delgadino

Dr. Mario Crossetto

Srta. Magdalena Brocca

Cr. Juan Torres

Lic. Osear Gubiani

Dr. Raúl Altamira Gigena



## I. CONTEXTO

"En el presente la mayoría de las políticas científicas gubernamentales en América Latina incluye, entre sus objetivos, volver más eficiente, relevante y socialmente responsable la investigación académica, y para ello propicia la transformación de las Universidades" (Vessuri, H. 1998).

1. Existe una realidad innegable de subfinanciamiento del Sistema Educativo Nacional -no siendo la UNC excepción a esa situación, sino, al contrario, una de las más afectadas-, consecuencia de políticas presupuestarias que priorizan la asignación de recursos en ámbitos distintos del universitario en particular y del educativo en general.
2. La creciente presencia real y/o virtual de universidades del resto del mundo, altamente reconocidas por su desarrollo académico y científico y con vasta experiencia en la transferencia de tecnología. Consecuencia del fenómeno que conocemos como "globalización", favorecido por el abaratamiento de los medios de transporte y las comunicaciones que ha dado origen al "mundo virtual", accesible a grandes grupos interesados en el desarrollo y la transformación de conocimientos.
3. La creciente presencia en el medio de universidades privadas, que reconocen su origen en políticas educativas favorables a su surgimiento y en la existencia de necesidades insatisfechas que la política educativa para el sector universitario público no ha atendido, como consecuencia de la política presupuestaria.
4. El marco normativo que orienta la acción de las universidades públicas afecta al desarrollo de la vinculación de la misma al medio, en los siguientes aspectos:
  - a) Al encuadrarlas en el régimen nacional de empleo, obstaculiza acciones dirigidas a la prestación de servicios, y al cobro de honorarios de consultoría y/o transferencias de I&D (investigación y desarrollo).
  - b) Con respecto al régimen de pasantías rentadas, la nueva ley sancionada en octubre de 1999 puede conducir al colapso del sistema.
5. Las posibilidades de las universidades públicas de realizar acciones tendientes a la prestación de servicios rentados y transferencia de tecnología, se ven afectadas por la inestabilidad económica del país, la región y la provincia, lo cual aumenta la incertidumbre en el sector productivo, desalentando las expectativas y posibilidades de inversión de los escasos demandantes del sector productivo.
6. Existe consenso acerca de una característica de los tiempos actuales, reflejada en un incremento notable en la velocidad y magnitud de los cambios en los conocimientos, y una reducción sustancial de los espacios de tiempo que separan la generación de conocimientos en las áreas denominadas básicas (o pre-competitivas), y su difusión hacia la disponibilidad por parte de los mercados, a través de las áreas de

nominadas de ciencia aplicada (o competitiva).

Lo anterior determina que el concepto de que en países en desarrollo debía aplicarse la fórmula de volcar los esfuerzos en áreas de conocimiento aplicado, implique que en un mundo globalizado, se amplíe la brecha entre los países desarrollados y los emergentes.

7. Una de las características de los países emergentes, en comparación con los países desarrollados, está implicada en la escasa contribución de valor agregado en su producción, en los primeros respecto de los segundos.
8. Lo anterior se refleja en la comparación de inversión en ciencia y tecnología. La misma muestra que a escala internacional, los países desarrollados destinan altos porcentajes del PBI a ciencia y tecnología (UNESCO, París, 1997). Esta inversión también es altamente significativa si se toma por habitante.

Las cifras de inversión adquieren otra dimensión si se analizan en función de quién invierte: en los países desarrollados, el sector empresas invierte significativamente más que el sector gobierno. La situación en los países como Argentina es diametralmente opuesta, tanto en lo que se refiere a niveles de inversión en cuanto a porcentaje del PBI, como inversión per capita, como en cuanto a quién invierte, demostrando que la política de ciencia y tecnología en nuestros países no sólo adquiere característica de casi subsidio por parte del Estado, sino que es prácticamente inexistente en cuanto al sector privado.

Este último sector considera más beneficioso adquirir desarrollos tecnológicos del exterior, que llegan probados, que fomentar la evolución del conocimiento local. Lo que tiene implicancias directas en los resultados de I&D y las transferencias posibles.

Por tradición, ocupación y condiciones de demanda explicadas en el apartado anterior, las instituciones científicas se encuentran "al margen" de las "actividades productivas" -en el sentido tradicional del término-.

9. Las instituciones (estatales y privadas) no visualizan a las universidades y a los centros de investigación como contribuyentes al desarrollo del país, debiéndose reconocer que las mismas universidades y los centros de investigación no realizan esfuerzos institucionales para generar la visión contraria. Esto determina la falta de políticas de desarrollo adecuadas que posibiliten el uso de investigaciones científicas locales, que incentiven la demanda tecnológica derivada de la investigación nacional.
10. Existe la tendencia por parte de las agencias y/o reparticiones gubernamentales, ocupadas en ciencia y tecnología, en sus diferentes ámbitos (nacionales y/o provinciales), a incluir dentro de sus competencias, además de la fijación de las políticas generales, el manejo directo de los investigadores, que forman parte del plantel de las universidades.

11. Como consecuencia del punto anterior, los mecanismos de adjudicación de premios y/o categorías valoran casi exclusivamente los resultados científicos: publicaciones (privilegiando revistas extranjeras y del mercado científico), tesis, concursos, etc., lo cual origina los siguientes efectos:
- a) Incentiva a los investigadores a la producción (en términos de los resultados a evaluar), dado que si no lo hacen, corre el riesgo de quedar al margen del sistema científico.
  - b) Provoca escasa difusión de los resultados de la investigación en el mercado demandante de los mismos.
  - e) Elimina los mecanismos de gestión institucional, tanto de los recursos humanos implicados, como para capitalizar los resultados de los trabajos realizados.
  - d) Consecuentemente, las tareas de extensión, que no son el resultado de esfuerzos de investigación científica, al no estar consideradas ni rentadas, son dejadas de lado.
12. La baja demanda de conocimientos tecnológicos en los cambios de orientación empresarial, por parte del sector productivo, responsable de la producción de bienes y servicios que hoy deben competir en los mercados globales, reconoce su origen en debilidades de diversa índole que presenta el sector: gerenciales, de conocimientos, de visión estratégica, de elegir el camino fácil de prácticas tecnológicas probadas en otros países, de falta en definitiva de adecuación a las nuevas condiciones competitivas impuestas por la globalización.
- Todas las debilidades enunciadas se reflejan en el uso de diferentes tiempos, lenguajes, procedimientos y valores, entre el sector productivo y el universitario, que dificultan ostensiblemente la relación.
13. El debilitamiento del rol de las universidades en el desarrollo social y cultural de la sociedad en la cual se insertan, por la urgencia de satisfacer las demandas educativas de la sociedad.
14. La política salarial vigente: las políticas remunerativas fomentan comportamientos no integradores en una comunidad universitaria.

## **AMBIENTE INTERNO**

1. La Universidad Nacional de Córdoba es la más antigua del país, previa a la organización nacional. La Universidad Nacional de Córdoba tiene en la actualidad alrededor de 130.000 estudiantes, contando con más de 7.100 docentes, de los cuales revistan en la categoría de profesores 2.600, y en la categoría de auxiliares 4.500, distribuidos en 11 facultades, además de alrededor de 1.400 dependientes que ejercen funciones no docentes, constituyendo la segunda universidad más grande del país.

Se trata de una universidad que puede ser considerada como "mega universidad" por su tamaño, teniendo una amplia cartera de actividades. Se dedica a casi todas las disciplinas profesionales y científicas, y cuenta además con dos colegios secundarios, dos hospitales-escuela, una empresa farmacéutica (Laboratorio de Hemoderivados), un canal de televisión y un Centro de Estudios Avanzados.

La Universidad cuenta en este momento con alrededor de 1.600 personas dedicadas a actividades de investigación. De éstas, aproximadamente 400 son investigadores formados que "han alcanzado como mínimo la capacidad de planear y ejecutar una investigación o desarrollo, revelado a través de sus funciones de dirección (o codirección) de proyectos; el resto puede ser considerado como investigadores en etapa de formación, ejecutándose en la actualidad alrededor de 450 proyectos de investigación".

2. Como consecuencia de la situación de financiamiento insuficiente de la Universidad Nacional de Córdoba (por política presupuestaria nacional), se generan debilidades en el funcionamiento de diferentes áreas de su actividad. A esto debe agregarse probablemente una incorrecta asignación de recursos en el ámbito interno de la universidad, proveniente de un funcionamiento estructural que toma muy difícil la integración de todos los aspectos de la vida universitaria, y a lo que se suma una tradicional falta de vocación administrativa, que se manifiesta en la inexistencia de políticas para el desarrollo de la universidad sistemáticamente generadas.
3. No existe la tradición de pago de "*overhead* institucional", como sucede en las universidades del mundo desarrollado.
4. La orientación de la Universidad, en cuanto al desarrollo de sus funciones básicas, está concentrada (casi con exclusividad, en lo que se refiere a asignación de recursos humanos, financieros y físicos) en la actividad docente, contribuyendo a la marginación de las actividades relacionadas con la investigación y la extensión y/o vinculación.

El mecanismo primordial para el apoyo de la investigación y la carrera académica se visualiza como la propuesta iniciada por el investigador y la actividad del docente (lo cual puede verse como un reflejo de la autonomía de las cátedras), que conduce a la aprobación de un subsidio o contrato por una agencia pública o privada. Desde la perspectiva del investigador, la relación se da entre él y la agencia contratante o que subsidia, ésta es también la del funcionario de la agencia de fomento, y la que prevalece en el público como resultado de la información cuantitativa y cualitativa proporcionada por los inventarios del potencial y/o áreas de vacancia en ciencia y tecnología elaborados por las agencias de financiamiento.

Las diferencias conceptuales englobadas en el concepto de INVESTIGACION Y DESARROLLO (I&D, OCDE, 1981) son de difícil aplicación en la práctica, y su manejo teórico es poco frecuente entre los investigadores y el personal administrativo. La investigación es asumida como una actividad académica global, que encierra los elementos de investigación básica, aplicada y desarrollo experimental, además

de otros como censos, estadísticas, aplicación de métodos y teorías, etc., sin que necesariamente posean los componentes de originalidad o de innovación planteados como requisitos para ser denominados I&D.

5. En cuanto a los recursos intangibles, creadores de valor en el ámbito universitario, desde una visión general se encuentran concentrados en las áreas de conocimiento de que la institución dispone. Son éstas áreas de conocimiento las que a través de su administración generarán el logro del objetivo de generación y transformación del mismo. La institución en este aspecto debiera conocer cuánto abarca de las áreas de conocimiento existentes (nomenclador UNESCO), y la relación de las mismas con diferentes sectores de la actividad productiva, no existiendo un sistema de información y consecuente administración en esta temática.
6. El sistema de gobierno de la Universidad Nacional de Córdoba es de naturaleza colegiada, en su nivel político. En tanto, el funcionamiento estructural de la universidad se realiza a través de facultades autónomas, y dentro de ellas, cátedras autónomas, agregándose a esto la dispersión geográfica de las distintas facultades. Lo anterior tiene consecuencias desde el punto de vista de la incorrecta asignación de recursos (superposiciones y duplicaciones), así como también en la dificultad de instrumentar políticas y programas decididos en el cuerpo colegiado de gobierno, contribuyendo a la ineficacia del cuerpo ejecutivo del Rectorado (secretarías).
7. Resulta necesario destacar la existencia en la Universidad Nacional de Córdoba, de organismos a los que se puede calificar de rendimiento adecuado en el área de vinculación con el medio. Se pueden citar, por ej., el Laboratorio de Hemoderivados, el CEQUIMAC, los hospitales universitarios. Así también existen grupos pertenecientes a la Universidad, en los cuales se ha logrado un desarrollo relativamente equilibrado entre las funciones docentes, de investigación y de vinculación.  
  
Resulta necesario aclarar que las dificultades económicas y financieras de los S.R.T. condujeron a la visión de éstos como unidades autónomas, no vinculadas a la misión de la Universidad.
8. En los últimos años, y como consecuencia de la aparición de universidades privadas (mencionadas en el análisis de contexto), las mismas han conformado su cuerpo de docentes a través de la contratación de recursos humanos formados por la Universidad Nacional de Córdoba, profundizándose, para ésta, el fenómeno de recursos humanos totalmente orientados a la función docente, hecho éste agravado por la política salarial docente.
9. No existen en el ámbito de la Universidad, programas implementados para facilitar la función de extensión, y mucho menos para generar la vinculación tecnológica, la que involucra diferentes tipos de actividades, quedando las mismas a cargo del investigador, docente o profesional docente requerido para la tarea.

10. Los programas de capacitación de los recursos humanos (docentes, investigadores, auxiliares), cuando existen, intentan potenciar la capacidad para cubrir las necesidades docentes de una universidad de tipo masiva.
11. El gran desarrollo (medido en número de pasantes y empresas contratantes) alcanzado a través del régimen de pasantías (favorecido por la normativa anterior a la sancionada en octubre del '99) no ha sido capitalizado por la Universidad para favorecer la extensión universitaria.
12. En lo que respecta a los sistemas de evaluación y control de desempeño de las diferentes actividades involucradas en la Universidad, los mismos se pueden caracterizar como prácticamente inexistentes, y aun más, en algunos casos únicamente a cargo del individuo participante, o agencias externas a la Universidad.

## **11. Definición de extensión**

La actividad de extensión debe concebirse como un fenómeno articular y multifacético, que se expresa alternativa y/o simultáneamente con diversos modos de acción, que involucran tareas de asesoramiento, de asistencia, de promoción social, de transferencia tecnológica y de ventas de servicios y productos.

Es necesario, por lo tanto, buscar mecanismos que integren las cátedras, grupos, centros de investigación y facultades, a través de programas, actividades y acciones orientados a la transferencia hacia el medio.

Es un hecho que la revolución del conocimiento que se ha operado, se opera y operará, transformará permanentemente la realidad de los contextos particulares, regionales y mundiales, frente a los cuales la Universidad Nacional de Córdoba y la función de Extensión deberán tomar posición e instrumentar mecanismos para referenciar dichos cambios a la sociedad, a los gobiernos y a los organismos e individuos en forma coordinada. Es de esta forma que la generación y la transformación del conocimiento como proceso básico de una universidad, promoverán el crecimiento económico y social.

El desafío principal de la extensión universitaria será integrar y potenciar los esfuerzos y actividades de los distintos componentes de la Universidad, de modo que los mismos sean proyectados hacia el medio.

A la concepción tradicional de la extensión, configurada como una función de servicios culturales y sociales a la sociedad, se debe agregar un rol más activo de participación y compromiso en el desarrollo de la misma, a través de las funciones de servicios y aportes de conocimientos.

## 111. ANALISIS CON FINES DE DIAGNOSTICO DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

**a-Puntualización de AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y FORTALEZAS que surgieron como prioritarias en la discusión**

### AMBIENTE EXTERNO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Tendencias eficientistas de la política presupuestaria educativa	Mundo virtual y la globalización
Incremento de la competencia	Velocidad y magnitud de cambios en los conocimientos
Política pública de extensión universitaria	Discrecionalidad potencial para la Universidad proveniente de su caracterización como "autónoma"
Inestabilidad económica y social	Proceso de reforma, modernización y transformación del rol del Estado, que genera potencialidad de actuación en los sectores público y privado
Tendencia de las agencias externas en el manejo de los recursos humanos	Potencialidad del aprovechamiento de las relaciones establecidas formal e informalmente con universidades e instituciones a nivel mundial
Tendencia del gobierno de estructurar las políticas sin participación de las universidades	Escaso nivel de desarrollo del país y las presiones para su emergencia
Tendencia del sector productivo a adquirir y no desarrollar tecnología	Posibilidad de ampliar las áreas de conocimiento y cubrir áreas de vacancias
Creciente tendencia de los sectores sociales a no desarrollar relaciones con la Universidad	

## AMBIENTE INTERNO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Lentitud en la toma de decisiones	Recursos humanos capacitados para generar resultados transferibles y capacitación
Excesiva orientación hacia adentro de la organización	Imagen y tradición de la UNC regional, nacional e internacional
Insuficiente e inadecuado sistema de información	Existencia de una infraestructura al servicio de una diversidad de áreas de conocimiento que facilita su transformación, difícil de contar como un todo en otras organizaciones
Lejanía de los centros de decisión de la problemática	Imagen y presencia de recursos humanos en el ámbito internacional
Carácter administrativista de la gestión en todos sus niveles	Iniciativas inorgánicas de vinculación con diversos sectores sociales, manifestada en algunas actividades de desarrollo social y transferencia
Falta de permanencia en los cargos de decisión	Ubicación geográfica en un medio de diversos y amplios recursos naturales
Falta de transparencia (rendición de cuentas de las actividades de la Universidad)	
Excesiva centralización en la toma de decisiones	
Falta de desarrollo y capacitación o inexistencia de los cuadros directivos permanentes	
Inexistencia de gerenciamiento de recursos humanos	
Excesivos costos burocráticos	
Falta de orientación global a la creación de valor	
Marco normativo interno	
Falta de coordinación	
Ineficiente asignación interna de recursos	
Falta de integración y compromiso (pertenencia) en la comunidad universitaria	
Deficiente sistema comunicacional interno y externo	
Aislamiento estructural de la Universidad respecto de la sociedad	
Insuficiencia en la generación de recursos propios	
Excesivo peso relativo del ejercicio de la función docente en la ejecución de la transformación de conocimiento	
Falta de conocimiento de funciones diferenciadoras	
Marginación interna de ciertas áreas de conocimiento	
Ineficiente asignación interna de recursos	
Inexistencia de marco normativo interno	



**b- Confrontación de ambientes externo e interno**

**- AMENAZAS / DEBILIDADES**

<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Tendencias eficientistas de la política presupuestaria educativa	Excesiva orientación hacia adentro de la organización (6-7-8)
2. Incremento de la competencia	Insuficiente e inadecuado sistema de información (6-7-8)
3. Política pública de extensión universitaria	Lejanía de los centros de decisión de la problemática (7-8)
4. Inestabilidad económica y social	Carácter administrativo de la gestión en todos sus niveles (6-7-8)
5. Tendencia de las agencias externas en el manejo de los recursos humanos	Falta de permanencia en los cargos de decisión (6)
6. Tendencia del gobierno a estructurar las políticas sin participación de las universidades	Falta de transparencia (rendición de cuentas de las actividades de la Universidad) (6-8)
7. Tendencia del sector productivo a adquirir y no desarrollar tecnología	Falta de desarrollo y capacitación o inexistencia de los cuadros directivos permanentes (7)
8. Creciente tendencia de los sectores sociales a no desarrollar relaciones con la Universidad	Inexistencia de gerenciamiento de recursos humanos (5)
	Excesivos costos burocráticos (1)
	Falta de orientación global a la creación de valor (7-8)
	Falta de coordinación interna (6-8)
	Falta de integración y compromiso (pertenencia) en la comunidad universitaria (4-5-7-8)
	Deficiente sistema comunicacional interno y externo (2-5-6-7-8)
	Aislamiento estructural de la Universidad respecto de la sociedad (2-3-5-6-7-8)
	Insuficiencia en la generación de recursos propios (1-3)
	Excesivo peso relativo del ejercicio de la función docente en la ejecución de la transformación de conocimiento (2-4-5-6-7)
	Falta de conocimiento de funciones diferenciadoras (2-5-6-7-8)
	Marginación interna de ciertas áreas de conocimiento (1-3-4-5-6-8)
	Ineficiente asignación interna de recursos (1)
	Inexistencia de marco normativo interno (3)

Los numeras indican las amenazas relacionadas con las debilidades.

**- OPORTUNIDADES / DEBILIDADES**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Mundo virtual y la globalización	Excesiva orientación hacia adentro de la organización (1-2-3-4-5-6-7)
2. Velocidad y magnitud de cambios en los conocimientos	4-5-6-7)
3. Discrecionalidad potencial para la Universidad proveniente de su caracterización como "autónoma"	Insuficiente e inadecuado sistema de información (1-2-3-4-5-6-7)
4. Proceso de reforma, modernización y transformación del rol del Estado, que genera potencialidad de actuación en los sectores público y privado	Lejanía de los centros de decisión de la problemática (1-2-3-4-5-6-7)
5. Potencialidad del aprovechamiento de las relaciones establecidas formal e informalmente con universidades e instituciones a nivel mundial	Carácter administrativista de la gestión en todos sus niveles (1-2-3-4-5-6-7)
6. Escaso nivel de desarrollo del país y las presiones para su emergencia	Falta de permanencia en los cargos de decisión (3-[-4]-5-[-6]-7)
7. Posibilidad de ampliar las áreas de conocimiento y cubrir áreas de vacancias	Falta de transparencia (rendición de cuentas de las actividades de la Universidad) (3-6)
	Falta de desarrollo y capacitación o inexistencia de los cuadros directivos permanentes (1-2-3-4-5-6-7)
	Inexistencia de gerenciamiento de recursos humanos (1-2-3-4-5-6-7)
	Falta de orientación global a la creación de valor (1-2-3-4-5-6-7)
	Falta de coordinación interna (1-2-3-4-5-6-7)
	Falta de integración y compromiso (pertenencia) en la comunidad Universitaria (1-2-3-4-5-6-7)
	Deficiente sistema comunicacional interno y externo (1-2-3-4-5-6-7)
	Aislamiento estructural de la Universidad respecto de la sociedad (1-2-4-5-6-7)
	Insuficiencia en la generación de recursos propios (3-[-4]-5-6-7)
	Excesivo peso relativo del ejercicio de la función docente en la ejecución de la transformación de conocimiento (1-2-5-6-7)
	Falta de conocimiento de funciones diferenciadoras (1-2-3-4-5-6-7)
	Marginación interna de ciertas áreas de conocimiento (1-2-3-4-5-6-7)
	Ineficiente asignación interna de recursos (1-2-5-6-7)
	Inexistencia de marco normativo interno (3-4-5)
	Lentitud en la toma de decisiones (reactivas, más que activas) (2-3-4-5-6-7)
	Excesiva centralización en la toma de decisiones en el nivel político (1-2-3-4-5-6-7)

Los números indican las oportunidades relacionadas con las debilidades.

**-OPORTUNIDADES/FORTALEZAS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1. Mundo virtual y la globalización	Recursos humanos capacitados para generar resultados transferibles y capacitación (2-4-5-6-7)
2. Velocidad y magnitud de cambios en los conocimientos	Imagen y tradición de la UNC a nivel regional, nacional e internacional (1-5)
3. Discrecionalidad potencial para la Universidad proveniente de su caracterización como "autónoma"	Existencia de una infraestructura al servicio de una diversidad de áreas de conocimiento que facilita su transformación, difícil de contar como un todo en otras organizaciones (1-2-5-7)
4. Proceso de reforma, modernización y transformación del rol del Estado, que genera potencialidad de actuación en los sectores público y privado	Imagen y presencia de recursos humanos en el ámbito internacional (1-2-4-5-6-7)
5. Potencialidad del aprovechamiento de las relaciones establecidas formal e informalmente con universidades e instituciones a nivel mundial	Iniciativas inorgánicas de vinculación con diversos sectores sociales, manifestada en algunas actividades de desarrollo social y transferencia (1-2-4-5-6-7-9)
6. Escaso nivel de desarrollo del país y las presiones para su emergencia	Ubicación geográfica en un medio de diversos y amplios recursos naturales (1-2-4-5-6-7)
7. Posibilidad de ampliar las áreas de conocimiento y cubrir áreas de vacancias	

Los números indican las oportunidades relacionadas con las fortalezas.

**-AMENAZAS/FORTALEZAS**

<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
1. Tendencias eficientistas de la política presupuestaria educativa	Recursos humanos capacitados para generar resultados transferibles y capacitación (2-4-[5]-7-8)
2. Incremento de la competencia	Imagen y tradición de la UNC a nivel regional, nacional e internacional (2-5-6-8)
3. Política pública de extensión universitaria	Existencia de una infraestructura al servicio de una diversidad de áreas de conocimiento que facilita su transformación, difícil de contar como un todo en otras organizaciones (2-3-4-6-7-8)
4. Inestabilidad económica y social	Imagen y presencia de recursos humanos en el ámbito internacional (1-2-3-[5]-7-8)
5. Tendencia de las agencias externas en el manejo de los recursos humanos	Iniciativas inorgánicas de vinculación con diversos sectores sociales, manifestada en algunas actividades de desarrollo social y transferencia
6. Tendencia del gobierno a estructurar las políticas sin participación de las universidades	Ubicación geográfica en un medio de diversos y amplios recursos naturales (1-3-4-6-7-8)
7. Tendencia del sector productivo a adquirir y no desarrollar tecnología	
8. Creciente tendencia de los sectores sociales a no desarrollar relaciones con la Universidad	

Los números indican las amenazas relacionadas con las fortalezas.

#### IV. OBJETIVOS A LOGRAR QUE SURGEN DE LA DISCUSION DE LAS CONFRONTACIONES REALIZADAS

##### *Objetivos Generales*

- Superar el aislamiento de la Universidad respecto de la sociedad.
- Identificar las funciones y actividades diferenciadoras de la UNC reconociendo la potencialidad de todas las áreas de la Universidad.
- Redefinir el sistema comunicacional interno y externo (amplitud y profundidad contemplando la diversidad de intereses).
- Equilibrar la función de extensión con las otras funciones básicas de la Universidad.
- Potenciar el desarrollo integrado de todas las funciones.
- Integrar a los distintos actores universitarios y lograr su compromiso.
- Acercar los centros de decisión a la problemática universitaria.
- Integrar equitativamente las diversas áreas de conocimiento.
- Posicionar a la Universidad como interlocutora válida en la definición de las políticas gubernamentales.
- Recuperar la gestión de los recursos tangibles e intangibles.
- Potenciar la acción de la Universidad en el contexto internacional.
- Integrar orgánicamente las iniciativas y actividades de desarrollo social y transferencia.
- Potenciar el conocimiento del medio geográfico regional (recursos naturales).
- Eliminar la dicotomía investigación básica vs. investigación aplicada.
- Superar la dicotomía actividad política vs. actividad académica.

¿Qué puede hacer la extensión?

#### PROGRAMAS Y ACCIONES

##### Programa de comunicación interna y externa

###### Acciones:

- a. Integrar equitativamente las diferentes áreas de conocimiento (técnicas, científicas, artísticas y culturales).
- b. Redefinición de mecanismos de integración entre las distintas áreas de la Universidad.
- c. Diseño de un mecanismo coordinado de relaciones con diferentes grupos sociales de interés.
- d. Redefinición de los medios comunicacionales internos y externos.
- e. Diseño de un sistema de información orientado al logro de los objetivos.

##### Programa de institucionalización de la extensión como función básica

###### Acciones:

- a. Talleres internos para cohesionar la idea de extensión.

- b. Actividades de integración con todas las áreas de la Universidad (talleres, reuniones, etc.).
- c. Divulgación de la potencialidad del proceso de generación y transformación del conocimiento.

### **Programa de inserción social**

Acciones:

- a. Identificación de grupos sociales de interés y de sus necesidades.
- b. Creación de una red de interacción con los grupos de interés regionales, nacionales e internacionales (talleres, congresos, seminarios, organizados tanto por la Universidad como por los grupos).
- c. Gestión de los resultados de la red.

### **Programa de desarrollo del marco normativo interno**

Acciones:

- a. Integración y coordinación de las distintas áreas en la definición de los mecanismos formales y no formales del proceso de la extensión (a través de talleres, reuniones, etc.).
- b. Confección de un marco normativo formal de regulación del proceso.
- c. Identificación de los mecanismos informales que se relacionan con el proceso.
- d. Elaboración de instrumentos de evaluación acerca de los impactos de la normativa formal en el desarrollo del proceso.

### **Programa de diseño de una estructura extensionista**

Acciones:

- a. Integración de las distintas áreas (talleres, reuniones, etc.).
- b. Generación de actividades de servicio.
- c. Asesoramiento.
- d. Negación.
- e. Protección (contratos, marcas y derechos).
- f. Desarrollo de un sistema de información y comunicación a la gestión, los actores y las áreas involucradas.

### **Programa de gestión de la extensión**

Acciones:

- a. Debate político sobre los objetivos a lograr con miras a alcanzar un consenso generalizado y la

- apropiación de dichos objetivos por parte de los actores y áreas involucrados.
- b. Discusión sobre la estructura adecuada para el logro de los objetivos.
- c. Diseño de los sistemas integradores y de planificación que orientarán el comportamiento.
- d. Diseño de los sistemas de control, información y evaluación.

#### Programa de posicionamiento de la Universidad en el diseño de las políticas gubernamentales

##### Acciones:

- a. Identificación de los canales y mecanismos de participación.
- b. Definición e identificación de los medios comunicacionales de esta actividad política de la Universidad.
- c. Definición de las formas de posicionamiento político de la Universidad, en ejercicio de su autonomía, frente a las políticas y programas gubernamentales.
- d. Evaluación de los resultados de la participación de la Universidad Nacional de Córdoba en el debate político.

## V. CONCLUSION

Los miembros de la Comisión de Plan Estratégico de Extensión destacan que los aspectos de docencia, investigación y extensión son interdependientes. Es por ello que en la tarea de reflexión, en distintas oportunidades, nos ha resultado difícil aislar la extensión de las otras actividades que hacen al funcionamiento de la Universidad Nacional de Córdoba.

PLAN ESTRATEGICO  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

## COMISIÓN DE INFRAESTRUCTURA

DIAGNOSTICO, OBJETIVOS Y ACCIONES

ARQUITECTO ANGEL CECONATO  
RESPONSABLE DE LA COMISION

### Diagnóstico. objetivos y acciones elaboradas por la comisión

Esta propuesta tiene como objetivos el ordenamiento, la preservación, el mejoramiento y el desarrollo de la planta física de la Universidad Nacional de Córdoba y su medio ambiente. Para ello se requiere avanzar y profundizar en los mecanismos expresados para llegar a la elaboración de proyectos que den respuesta a los objetivos y acciones propuestos en el Plan.

La Secretaría de Planeamiento Físico se halla abocada a una sustancial transformación operativa que le permita afrontar con éxito y calidad los compromisos y obligaciones que le impone el Plan Estratégico de la U.N.C., por ello es necesaria una estructura flexible para un plan de desarrollo dinámico.

Acciones			
Diagnóstico	Objetivos	A ejecutar	En ejecución
<b>I Area académica y administrativa</b>			
En las distintas unidades académicas y dependencias existe gran dispersión de actividades, dificultando un funcionamiento eficiente.	Concentrar las actividades académicas y administrativas para optimizar la funcionalidad de las mismas y consolidar espacios físicos. A los cambios académicos administrativos y a los nuevos requerimientos surgidos del Plan Estratégico se responderá con estructuras físicas que respeten las pautas y objetivos generales propuestos.	Trasladar las unidades académicas del Pabellón Argentina hacia las áreas que correspondan a cada una de ellas. Las obras correspondientes a estas acciones están descritas en el Plan Plurianual de Inversiones de la Obra Pública de la U.N.C. Período 1999-2004	* Traslado progresivo de la Fac. de Cs. Químicas. * Concentración, en el área de la Fac. de Ingeniería de la Ciudad Universitaria, de las escuelas y dependencias que pert * Construcción de aulas en la Fac. de Derecho para reemplazar los espacios ocupados para tareas académicas en el edificio del Rectorado (área centro). * Construcción de la Fac. de Psicología, recientemente desprendida de Filosofía.

Acciones			
Diagnóstico	Objetivos	A ejecutar	En ejecución
<b>II Area física central</b>			
Existen edificios de alto valor histórico utilizados para desarrollar actividades académicas y administrativas, con gran dispersión, mala adecuación funcional y alto costo de mantenimiento.	* Preservar los centros históricos, de fuerte identidad y valor simbólico. *Concentrarlas actividades de gobierno y administración para mejorar el funcionamiento del área central.	Trasladar las actividades que se desarrollan en el edificio histórico del Rectorado del centro a espacios próximos al Rectorado de Ciudad Universitaria.	Traslado de todas las dependencias de Secretaría General, Prosecretaría y Honorable Consejo Superior a edificios de Ciudad Universitaria



Acciones			
Diagnóstico	Objetivos	A ejecutar	En ejecución
<b>111 Area física - Ciudad Universitaria</b>			
<p>Superficie total 130 Ha Ocupación edilicia 35% Espacios libres 65%</p> <p>Redes: Agua potable - cloacas:</p> <p>Insuficientes y con gran deterioro por su antigüedad y crecimiento de la planta física Gas natural - electricidad:</p> <p>En condiciones aceptables</p> <p>Viales: Calles: en condiciones, con mantenimiento permanente Senderos peatonales: insuficientes. Estacionamientos vehiculares: desordenados. Bordes e ingresos: No existen, provocando una indefinición en ciudad y Ciudad Universitaria.</p>	<p>Optimizar el sistema de redes y definición de ingresos para el adecuado funcionamiento del mismo, de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la comunidad universitaria.</p>	<p>Agua potable - cloacas: Ampliación y renovación del sistema actual. Zonificación por áreas con tanques de reserva de agua.</p> <p>Gas natural - electricidad - residual: Ampliación del sistema de acuerdo al requerimiento. Provisión de gas natural a todos los edificios. Iluminación de calles, sendas peatonales y edificios.</p> <p>Bordes e ingresos Materializar los mismos para lograr la identidad de Ciudad Universitaria</p>	<p>* Elaboración de planos y pliegos para el proceso licitatorio. * Gran parte de lo proyectado se encuentra en ejecución.</p>

Acciones			
Diagnóstico	Objetivos	A ejecutar	En ejecución
<b>IV Area vehicular</b>			
<p>Sistema de transporte público y privado: Saturación de vehículos y altas velocidades. Estacionamiento en zonas inadecuadas. Falta de seguridad para peatones.</p>	<p>Rediseñar recorridos y frecuencias del transporte público para lograr descomprimir los conflictos vehiculares, los riesgos peatonales y la contaminación ambiental dentro de la Ciudad Universitaria. Establecer control de velocidad en el predio.</p>	<p>Desconcentrar el tránsito automotor, especialmente el transporte público hacia los bordes de la Ciudad Universitaria. Crear señales y controles para reducir la velocidad.</p>	<p>Realizaciones de estudios conjuntamente con la Municipalidad de Córdoba, para dar solución al problema del transporte público.</p>

Acciones			
Diagnóstico	Objetivos	A ejecutar	En ejecución
<b>V Area Ambiental</b>			
<p>Espacios verdes ~ Se hace necesaria una red de agua para riego del parque. Forestación y tratamiento del suelo: Insuficiente dada la gran extensión de Ciudad Universitaria. Equipamiento exterior: Considerado insuficiente. Faltan refugios peatonales, bancos, papeleros, señales, indicadores, etc.</p>	<p>Acciones tendientes a reforzar el patrimonio ambiental y paisajístico de la UNC, tendiendo a conformar un espacio verde con identidad propia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Finalización del sistema de riego.</li> <li>* Transformación de los suelos desérticos en praderas verdes.</li> <li>* Incremento de la cantidad y variedad de las especies vegetales para generar un pulmón verde significativo.</li> <li>* Brindar el confort indispensable para el desarrollo de las actividades desarrolladas en espacios exteriores</li> </ul>	<p>Riego: Desarrollo de los objetivos previstos. Forestación y tratamiento del suelo: Desarrollo de los objetivos previstos. Equipamiento exterior: Provisión de apeaderos en paradas importantes del transporte urbano. Distribución de bancos, papeleros en el predio de C.U. Señalización complementaria indicadores, señales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Puesta en marcha de sistema de riego por goteo para 3.000 árboles</li> <li>* Distribución de 150 m<sup>2</sup> de tierra negra.</li> <li>* Plantación de 3.000 árboles que junto a los 3.000 plantados el año anterior hacen un total de 6.000 árboles nuevos</li> <li>* Control de plagas y abonos de suelo.</li> </ul>

Acciones			
Diagnóstico	Objetivos	A ejecutar	En ejecución
<b>VI Area hospitalaria</b>			
<p>Necesidades de nuevos espacios y recuperación de las existencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Optimizar los valores funcionales</li> <li>* Revalorizar el Patrimonio Histórico</li> </ul>	<p>Concentrar el Area Salud las actividades académicas correspondientes.</p>	<p>Plan Maestro para el desarrollo del Hospital Nacional de Clínicas. Aprobado por los organismos correspondientes.</p>

Acciones			
Diagnóstico	Objetivos	A ejecutar	En ejecución
<b>VII Area observatorios</b>			
<p>Localizados en Ciudad de Córdoba y Bosque Alegre.</p>	<p>Preservados como Patrimonio Histórico y como espacios adecuados para tareas de investigación.</p>	<p>Mantenimiento continuo.</p>	<p>Proyectos de mejoramiento ambiental en Barrio Observatorio.</p>

<b>Acciones</b>			
<b>Diagnóstico</b>	<b>Objetivos</b>	<b>A ejecutar</b>	<b>En ejecución</b>
<b>VIII Area Museos</b>			
Existen variados museos que dependen de diversas dependencias y que se hallan sin integrar una red.	Integrar una ordenada red de museos de la U.N.C., para investigadores, docencia y público en general.	Proponer una red de edificios adecuados para esa función, previendo una localización apta para los mismos.	Traslado del Museo de Antropología a edificio adaptado para ese fin, en Av. Yrigoyen.

<b>Acciones</b>			
<b>Diagnóstico</b>	<b>Objetivos</b>	<b>A ejecutar</b>	<b>En ejecución</b>
<b>IX Area Educación Media y Terciaria</b>			
Las crecientes demandas requieren de mayor espacio para el desarrollo de actividades educativas.	Mejorar las condiciones para el desarrollo de las actividades educativas	Ampliación de la planta física y resguardo del Patrimonio Histórico.	