

UNIVERSIDAD
AUSTRAL



Plan Estratégico Universidad Austral 2014-2020

“Una Universidad, en el campus, con cientos de proyectos distintos tras una visión común”



Índice

PRIMERA PARTE	3
I Presentación.....	3
II Introducción	4
1. Antecedentes del diseño del Plan Estratégico.....	4
III Metodología para la elaboración del Plan Estratégico	5
1. Premisas para la elaboración del Plan Estratégico	6
2. Coordinación de la elaboración del Plan Estratégico	6
3. Pasos para la elaboración del Plan Estratégico.....	7
IV La Universidad Austral en el sistema universitario argentino	11
1. Introducción.....	11
2. Panorama de la Universidad Austral en el contexto del sistema universitario argentino	13
2.1 Carreras de posgrado de la Universidad Austral.....	20
2.2 Rankings de Universidades.....	22
2.3 Origen del alumnado	23
2.4 El Proyecto campus.....	23
2.5 Hospital Universitario Austral	25
2.6 Parque Austral	25
V Identidad institucional: misión, visión y valores de la Universidad Austral.....	26
1. Misión (¿quiénes somos?)	26
2. Visión (¿hacia dónde vamos?)	26
3. Valores (¿qué nos mueve?).....	26
VI Diagnóstico de la Universidad Austral	27
1- Oportunidades que se deben aprovechar	27
2- Amenazas a las que se debe dar respuesta	28
VII Los Objetivos de Mejora Institucional	28
VIII Ejes estratégicos y objetivos de crecimiento de la Universidad Austral: grandes lineamientos del Plan estratégico	30
1. Definición de los ejes estratégicos.....	30
1.1 Propuesta de valor	30

1.2 Unidad	30
1.3 Sustentabilidad	30
2. Formulación de objetivos de crecimiento 2014-2020	31
3. Metas de la Universidad Austral para los 6 Objetivos de Crecimiento que surgen de la integración de los planes de cada unidad académica.....	32
IX Agenda estratégica del Consejo Superior y de su Comisión Permanente: proyectos prioritarios para el 2014-2020	36
SEGUNDA PARTE	40
I Plan Estratégico Facultad de Ciencias Biomédicas.....	40
II Plan Estratégico Facultad de Derecho.....	64
III Plan Estratégico Facultad de Comunicación	105
IV Plan Estratégico Facultad de Ingeniería	124
V Plan Estratégico Facultad de Ciencias Empresariales	134
VI Plan Estratégico IAE	155
VI Plan Estratégico Escuela de Educación	161
VII Plan Estratégico Instituto de Ciencias para la Familia	167
VIII Plan Estratégico Instituto de Filosofía.....	175
IX Plan Estratégico Hospital Universitario Austral	181
X Plan Estratégico Austral Salud.....	187
XI Plan Estratégico Biblioteca	191
XII Plan Estratégico Admisiones	207
XIII Plan Estratégico Tecnología y Sistemas	213
XIV Plan Estratégico Relaciones Internacionales	218
XV Plan Estratégico Dirección de Calidad Institucional.....	223
XVI Plan Estratégico Dirección de Comunicación Institucional.....	226

PRIMERA PARTE

I Presentación

La Universidad Austral, en su búsqueda de consolidarse como institución inspirada en una sólida identidad cristiana, con una visión trascendente del hombre, que busca contribuir al desarrollo científico, cultural, académico y socioeconómico de la sociedad, se enfrenta al desafío de alcanzar el logro de su misión y de adaptarse a las exigencias de cada tiempo. En la actualidad, es necesario afrontar los retos que supone el sistema universitario en el panorama argentino, regional y mundial, desde una perspectiva abierta a la evolución y al contexto de renovación de los modelos de enseñanza, investigación, extensión, innovación, desarrollo, transferencia, organización y gestión.

Durante el año 2013, la Universidad Austral ha orientado gran parte de sus esfuerzos hacia la elaboración del Plan Estratégico 2014-2020. En este documento, se sintetizan las principales iniciativas y proyectos que surgieron desde las unidades académicas y áreas institucionales y que dan forma al Plan Estratégico de la Universidad Austral. Cabe destacar que se trata de un plan elaborado con la participación y creatividad de toda la comunidad educativa en sus diferentes niveles y públicos. El mismo es una herramienta de gestión que permite construir el futuro hacia el cual debe encaminarse la institución, estableciendo la “hoja de ruta” para la toma de decisiones, fijando el marco de trabajo y las grandes líneas de acción que la guiarán, permitiéndole crecer, desarrollarse, medirse y mejorar como institución. Su implantación requiere del compromiso de los distintos órganos de gobierno de la Universidad tanto para llevar a cabo los planes de acción aquí enunciados como para asegurar que los mismos sean permeables y flexibles a los cambios que ocurrirán en el futuro.

Este documento está estructurado en dos partes. En la primera se presenta el Plan Estratégico de la Universidad Austral en su conjunto; en la segunda parte se presentan los planes estratégicos de todas las unidades académicas y áreas institucionales. Finalmente, se incluye un anexo con los documentos que sirvieron de apoyo y soporte al desarrollo del proceso de planeamiento estratégico y a la elaboración de este documento final.

II Introducción

1. Antecedentes del diseño del Plan Estratégico

El proceso de autoevaluación institucional -que culminó en diciembre de 2012- incluyó desde su génesis un compromiso con el futuro sentando las bases para la elaboración del Plan Estratégico. Esto puede observarse en la definición de los siguientes objetivos del proceso de autoevaluación institucional: “conocer para cambiar y cambiar para mejorar e innovar” y en la formulación de uno de los Objetivos de Mejora Institucional definido a partir de los resultados del proceso de autoevaluación: “*delinear un Plan Estratégico para el periodo 2014-2020, en el que se inserten los planes estratégicos de las distintas unidades académicas y direcciones institucionales (...).*”(Cfr. Anexo 1: Informe de Autoevaluación Institucional).

Asimismo, la concreción de la cuarta y quinta etapa del proyecto campus constituyen otro importante impulso para la elaboración del Plan Estratégico.

Los principales objetivos formulados para el proceso de elaboración del Plan Estratégico considerado como una herramienta de gobierno y gestión, fueron:

- ✓ Utilizar los resultados del proceso de Autoevaluación realizado durante los años 2010-2012 como input del Plan Estratégico.
- ✓ Definir una hoja de ruta común de visión y crecimiento para la Universidad en su conjunto, unidades académicas y áreas institucionales.
- ✓ Explicitar y consensuar a nivel de cada unidad académica y área institucional una agenda a seguir, en forma de elección de objetivos de mejora y crecimiento, fijación de metas, desarrollo de capacidades, planes de acción, indicadores de resultados y asignación de recursos para los próximos 6 años.
- ✓ Desarrollar un tablero de control con indicadores de logro de los objetivos y acciones plasmadas en el Plan Estratégico.

En la Figura 1, se muestra la relación entre el proceso de autoevaluación institucional y el de elaboración e implantación del Plan Estratégico.

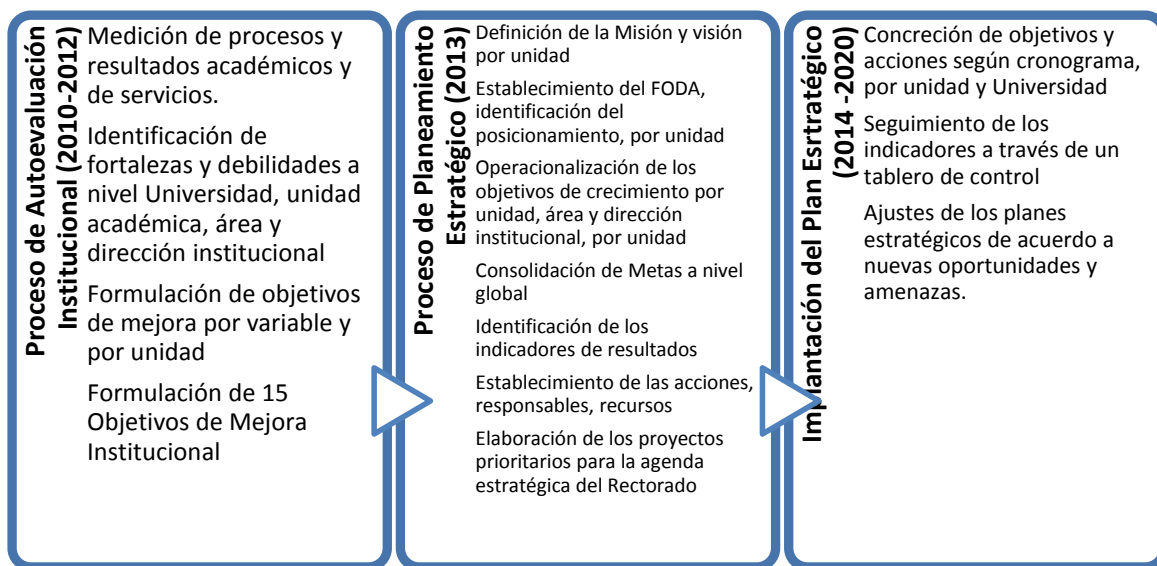


Figura 1: Relación entre los procesos de autoevaluación institucional y el de planeamiento estratégico.

III Metodología para la elaboración del Plan Estratégico

El marco conceptual para la elaboración del plan estratégico surge del documento “Bases para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad Austral”, que fue presentado a los Consejos de Dirección y directores institucionales en el mes de mayo de 2013¹. En la Figura 2, se establecen los principales componentes del Plan.



¹ Se adjunta en el Anexo 1.3 el documento “Bases para la elaboración del Plan estratégico de la Universidad Austral”.

Figura 2: Principales componentes del Plan Estratégico

1. Premisas para la elaboración del Plan Estratégico

Las premisas que se tuvieron en cuenta para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad Austral 2014-2020 fueron:

Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere para su éxito la participación –a distintos niveles- de toda la comunidad universitaria y de los <i>stakeholders</i>.
Simplicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de una propuesta sencilla y concreta que tiene como finalidad impulsar la reflexión para concretar en tiempo y forma el Plan Estratégico 2014-2020.
Rigurosidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en una metodología de gestión que pretende elevar la eficiencia y efectividad del desempeño de la institución utilizando el enfoque de “calidad total”, “planificación estratégica” y “gerenciamiento por objetivos”.
Coherencia interna	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los componentes del Plan Estratégico 2014-2020 están concatenados y relacionados entre sí a fin de lograr unidad conceptual y operativa.
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El horizonte de tiempo que abarca el Plan Estratégico es largo (7 años) por lo que se hace necesario prever desde su diseño posibles cambios en sus diversos componentes.

2. Coordinación de la elaboración del Plan Estratégico

Para impulsar y coordinar la elaboración del Plan estratégico se constituyeron tres órganos de dirección:

Órgano	Principales funciones	Composición
Órgano Político	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la realización del Plan Estratégico 2014 - 2020. - Validar las “Bases para la elaboración del Plan 2014-2020”. - Aprobar el Plan Estratégico Universidad Austral 2014-2020 consolidado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Superior • Comisión Permanente del Consejo Superior
Órgano Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar y conducir el proceso del planeamiento estratégico. - Impulsar y acompañar la elaboración de los planes estratégicos de cada unidad académica, HUA, Parque Austral y direcciones / áreas institucionales. - Mantener informado al órgano político acerca de los resultados que se van obteniendo en las diversas fases 	<p>Comité de Plan Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rector: Dr. Fernando Fragueiro • Vicerrector de Asuntos Académicos: Dr. Alfonso Santiago • Integrante de la DIRCAL: María de la Paz Grebe

	<p>del proceso de planeamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la consolidación del Plan estratégico Universidad Austral 2014-2020 con el apoyo del órgano técnico. - Comunicar el Plan Estratégico 2014-2020 a la comunidad universitaria. 	<p>Noguera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesores: Guillermo Surraco y Ángela Corengia
Órgano Técnico	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la versión preliminar del documento “Bases para el PEUA 2014-2020” y presentarlo a la CPCS. - Coordinar el proceso de planeamiento y brindar apoyo metodológico al órgano ejecutivo. - Brindar asesoramiento y acompañamiento a las unidades académicas, HUA, Parque Austral y direcciones y áreas institucionales en las diversas fases de implantación del Plan Estratégico 2014-2020. - Brindar apoyo metodológico al órgano ejecutivo para la consolidación del Plan Estratégico Universidad Austral 2014-2020. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Calidad Institucional.

3. Pasos para la elaboración del Plan Estratégico

El trabajo de elaboración del Plan estratégico de la Universidad Austral exigió a cada unidad, área y dirección institucional diseñar su propio plan. Para esto se definieron etapas a seguir en el proceso. Cada una de estas etapas contó con una propuesta de guías de trabajo que establecían las pautas a cumplir en cada una de ellas.

En la Figura 3, se presentan las principales etapas de la elaboración del Plan estratégico y los documentos de apoyo que se diseñaron.

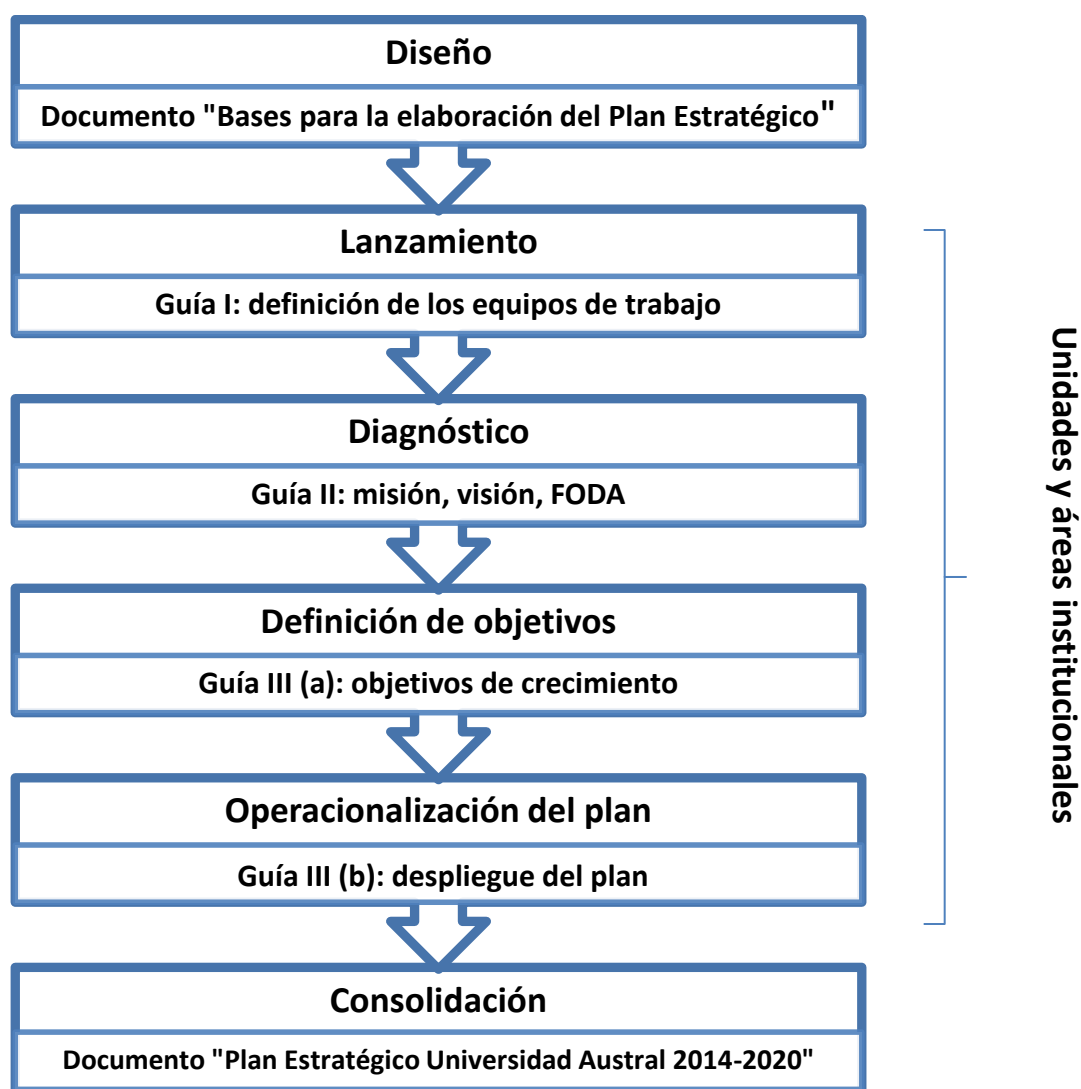


Figura 3: Síntesis de las etapas del proceso de elaboración del Plan Estratégico²

En el Cuadro 1 se presentan los responsables, objetivos y resultados de cada una de las etapas del proceso de elaboración del Plan Estratégico

Etapas	Responsable	Objetivo	Resultado	Cronograma
Preparación: diseño del proceso y definición de los órganos de conducción del proceso	Vicerrectorado de Asuntos académicos/ Dirección de Calidad Institucional	Presentación del documento "bases para la elaboración del Plan Estratégico" al Consejo Superior	Aprobación del documento, cronograma y principales etapas del proceso	Abril

² Cfr. Anexo 1.3 Bases para la elaboración del Plan Estratégico de la Universidad Austral

Lanzamiento: inicio del proceso de elaboración del Plan estratégico (guía I)	Comité ejecutivo de Plan Estratégico	Armado de los equipos de trabajo, comisiones de Plan estratégico y coordinador	100 personas tuvieron participación directa en la elaboración del plan. Se constituyeron cerca de 50 equipos de trabajo en total.	15 de mayo
Diagnóstico: misión, visión, FODA y posicionamiento (guía II)	Consejos de Dirección, directores institucionales y responsables de la coordinación de las comisiones de trabajo	Revisión de la misión, definición de la visión, construcción del FODA e identificación del posicionamiento	Capítulo I, II y III del Plan estratégico de cada unidad, área y dirección institucional	Junio
Definición: objetivos de Crecimiento (avance guía III)	Consejos de Dirección	Definición de objetivos de crecimiento, establecimiento de metas y de indicadores de seguimiento	Propuesta de metas a alcanzar por cada unidad y área institucional	Agosto-septiembre-octubre
Operacionalización del Plan estratégico de cada unidad, área y dirección institucional (guía III)	Consejos de Dirección, directores institucionales y responsables de la coordinación de las comisiones de trabajo	Formulación de acciones, responsables, recursos y fuentes de financiamiento para cada uno de los Objetivos de crecimiento definidos	Capítulo IV del Plan estratégico de cada unidad y área institucional	Noviembre
Presentación del Plan estratégico de la Universidad Austral	Comité ejecutivo de Plan Estratégico Dirección de Comunicación Institucional	Consolidación de las propuestas e iniciativas de todas las unidades, áreas y direcciones en el documento final	Aprobación del Plan estratégico de la Universidad Austral 2014-2020. Comunicación a toda la comunidad del	17 de Diciembre Enero-febrero-marzo 2014

			Plan estratégico de la Universidad Austral	
Implantación del Plan estratégico de la Universidad Austral	Comisión permanente del CS Vicerrectorado de Asuntos académicos/ Dirección de Calidad Institucional Consejos de Dirección y directores institucionales.	Implementación del cuadro de mando integral de la Universidad Austral	Puesta en marcha del plan. Informe periódico del estado de avance de las acciones del plan	2014-2020

Cuadro 1: Desarrollo del proceso de elaboración del Plan Estratégico

En la Figura 4 se observa la estructura del plan estratégico elaborado por las distintas unidades académicas, áreas y direcciones institucionales.

- Capítulo I: definición de la misión.
- Capítulo II: definición de la visión.
- Capítulo III: FODA y posicionamiento.
- Capítulo IV: planificación estratégica

Ver Parte 2: Planes estratégicos de las unidades y áreas

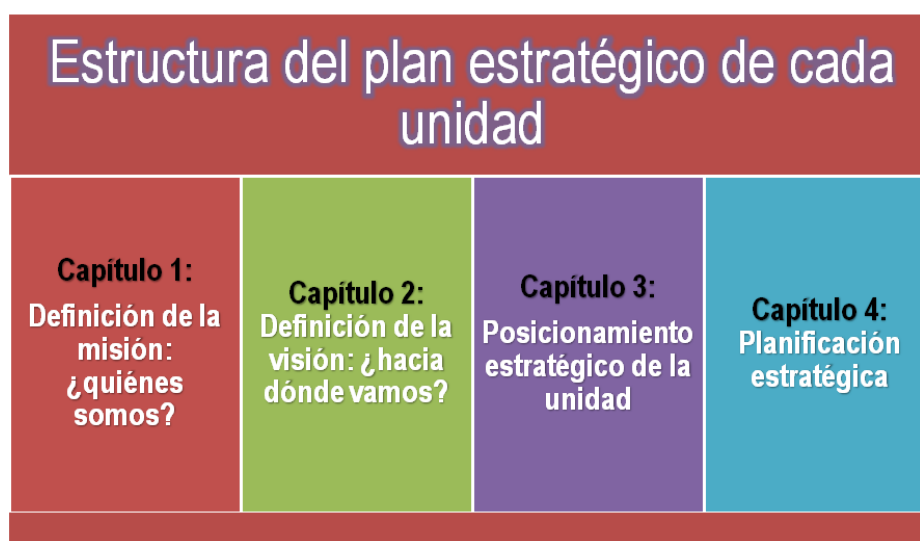


Figura 4 Estructura del Plan estratégico de las unidades

IV La Universidad Austral en el sistema universitario argentino

1. Introducción

A partir de la década del noventa el gobierno incorporó políticas públicas de educación superior tendientes a coordinar y regular su desarrollo; para ello se sanciona la Ley de Educación Superior N° 24.521 (LES) primera norma en la historia de la educación superior argentina que regula al conjunto de las instituciones de educación superior que conforman el sistema. Entre otros aspectos, la LES establece la autonomía académica e institucional incluyendo el derecho a establecer sus propios estatutos, elegir sus autoridades, gestionar sus recursos económicos, crear carreras de grado y posgrado y otorgar títulos y diplomas. Este nuevo marco regulatorio modificó las relaciones entre el Estado, las universidades y la sociedad.

A comienzos del nuevo milenio, el sector privado ampliado y altamente diversificado en cuanto a la oferta de carreras de grado y posgrado, debió desplegar entonces estrategias no sólo para atraer estudiantes, sino también para posicionarse ante los nuevos marcos regulatorios. Este entorno de políticas se generó, en particular, desde la puesta en funcionamiento de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) y por la expansión de instrumentos y recursos para financiar la investigación³, generados por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT).

La evolución del sistema de educación superior en Argentina, presenta las siguientes características:

- Entre 1945 y el 2013 la cantidad de instituciones universitarias crecieron **20 veces**.
- Entre 1945 y 2010 la matrícula universitaria creció **43,5 veces**.
- Entre el 2003 y el 2013, el sistema universitario nacional creció cuantitativamente. Esto se debe a la creación de **nueve** nuevas universidades y al crecimiento de la matrícula que, al día de hoy, ronda los **2 millones de estudiantes**⁴.
- Alta concentración de instituciones universitarias en la región metropolitana. En el CPRES Metropolitano (que abarca la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano bonaerense) se encuentran el **46%** de las instituciones universitarias del país.
- Alrededor del **20 %** de la población de estudiantes universitarios asiste a las instituciones de educación superior de carácter privado.
- El **74,9 %** de la matrícula corresponde a las carreras del Art. 43⁵ y el **25, 1%** a otras carreras.

³ Si bien las universidades privadas no pueden recibir fondos del Estado para la actividad de enseñanza, pueden beneficiarse de los fondos públicos competitivos para la investigación en la medida en que sus docentes-investigadores y sus grupos de investigación puedan tener acceso a éstos (García de Fanelli, 2011).

⁴ www.me.gov.ar

⁵ Títulos correspondientes a profesiones cuyo ejercicio pudiere poner en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes, y por tanto, se hallan sujetos a la regulación del Estado.

- En el año 2001 la tasa bruta universitaria en Argentina, es decir la cantidad de estudiantes universitarios sobre la población de 18 a 24 años, era del **25 %**. Esa tasa ascendió al **35,2 %** en el año 2009⁶.
- El total de la población de 25 años y más que cuenta con un nivel de educación correspondiente a universitario completo corresponde al **11,1 %**.⁷
- Si bien no existen datos oficiales, se puede afirmar que la tasa de graduación es baja. Las fuentes consultadas indican valores que no superan el **20 %**⁸. Es decir, el aumento del acceso a la educación superior, se acompaña de tasas de deserción muy elevadas⁹.

Argentina es uno de los países de la región con mayor cantidad de habitantes luego de Brasil, México y Colombia. Sin embargo, la cantidad de instituciones de educación superior es baja respecto a la población. Por otra parte, se observa que es el país con mayor cantidad de habitantes por institución de educación superior. Además cuenta con mayor proporción de matrícula estatal, pese al alto número de instituciones de educación superior privada existentes (Ver Cuadro 2).

Países	Habitantes	Inst. Univ.	Estatales	Privadas	Hab. por Inst.	Mat. total	Mat. estatal (%)	Mat. privada (%)
México	112.336.538	2.903	1.122	1.781	38.697	2.773.088	66,5%	33,5%
Brasil	193.017.646	2.378	278	2.100	81.168	6.379.299	25,7%	74,3%
Colombia	45.508.205	343	106	237	132.677	1.438.849	56,0%	44,0%
Bolivia	10.426.154	58	18	40	179.761	368.052	77,0%	33,0%
Venezuela	28.946.101	159	60	99	182.051	1.687.504	67,1%	32,9%
Ecuador	14.483.449	66	28	38	219.447	502.913	64,7%	35,3%
Chile	16.572.475	61	16	45	271.680	546.208	32,5%	67,5%
Perú	28.220.764	100	35	65	282.208	662.607	43,4%	56,6%
Argentina	40.117.096	117	56	61	342.881	1.718.507	79,5%	20,5%

Cuadro 2: Características de países de la región e instituciones de Educación Superior¹⁰

⁶ Datos extraídos del Anuario 2009 Sistema de Política Universitaria (SPU).

⁷ INDEC: porcentaje de población de 25 años y más según máximo nivel educativo alcanzado.

⁸ "Alto nivel de deserción en las universidades". *La Gaceta de Tucumán*, 26 de Junio de 2011; "Aumenta el índice de la deserción universitaria". Newsletter de ISEC. 11 de febrero de 2009; "Diagnóstico y experiencias para la disminución de la deserción estudiantil". Diario Página/12, 4 de noviembre de 2008.

⁹ García de Fanelli, Ana (2006). *Acceso, abandono y graduación de la educación superior argentina*; Actas Pedagógicas de la Universidad de Palermo; Buenos Aires, vol. 1 p. 73 - 86

¹⁰ Presentación Néstor Pan, Tucumán, Agosto 2013.

2. Panorama de la Universidad Austral en el contexto del sistema universitario argentino

La Universidad Austral forma parte desde el año de su creación (1991) del sistema universitario argentino, conformado en la actualidad por 120 instituciones:

- ✓ 47 Universidades Nacionales
- ✓ 49 Universidades Privadas
- ✓ 7 Institutos Universitarios Estatales
- ✓ 14 Institutos Universitarios Privados
- ✓ 1 Universidad Provincial
- ✓ 1 Universidad Extranjera
- ✓ 1 Universidad Internacional

Instituciones	Cantidad de instituciones (2013)	Matrícula de pregrado y grado (2011)
Estatales	55 (46%)	1.441.845 (80%)
Privadas	63 (52%)	366.570 (20%)
Internacionales/extranjeras	2 (2%)	sin información
Total	120 (100%)	1.808.415 (100%)

Cuadro 3: Instituciones de Educación Superior Argentina

La Universidad Austral se inserta en el sistema universitario argentino con una oferta diferenciada de alta calidad de enseñanza, que facilita a sus egresados sólidas oportunidades en el mercado laboral. También ofrece una adecuada proporción de profesores con alta dedicación y título de doctor (cerca de la mitad de los docentes del claustro tienen título de doctor), requisito necesario para incrementar la producción científica y la investigación.

La Universidad Austral cuenta con 3273 alumnos de pregrado y grado y 1953 alumnos de posgrado¹¹. Cerca de 400 alumnos extranjeros eligieron en el 2012 la Universidad Austral para cursar sus estudios universitarios. Más del 80% de estos alumnos proviene de países de América Latina. Asimismo la Universidad cuenta en la actualidad con más de 70 convenios de cooperación internacional con prestigiosas universidades extranjeras.

Se observa que desde su origen y hasta el año 2013, la Universidad Austral ha experimentado un crecimiento en el número de ingresantes (Ver Gráfico 1). Particularmente, el aumento de los ingresantes del año 2013 respecto del año 2012 se ve influenciado por el comienzo de las carreras de grado en el campus de Pilar.

¹¹ Estadísticas alumnos Universidad Austral 2013, Informe Dirección de Calidad Institucional

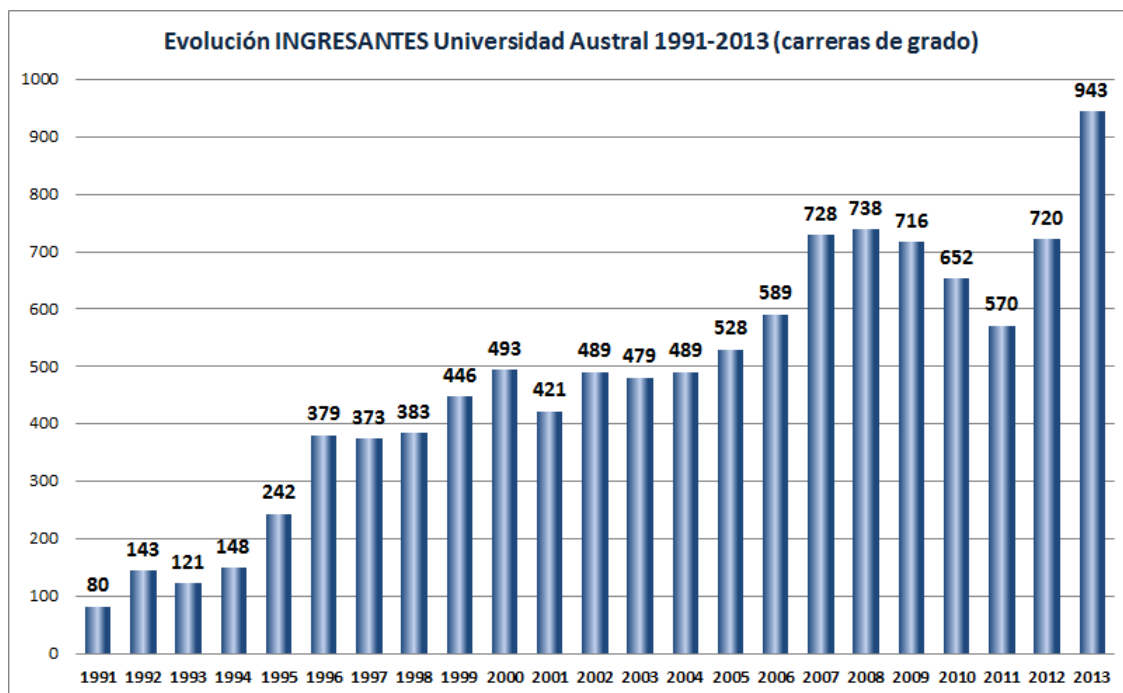


Gráfico 1: Evolución ingresantes Universidad Austral 2000-2013

Cuando se compara la situación de la Universidad Austral con aquellas que tienen características similares en cuanto a la oferta de carreras y que se identifican como competencia (Universidad de San Andrés, Universidad Católica Argentina, Universidad Torcuato Di Tella) se observa lo siguiente¹²:

- La Universidad de San Andrés alcanza el mayor crecimiento en la tasa de ingresantes promedio a las carreras de grado en el periodo 2000-2012. En segundo lugar se ubica la Universidad Austral, en cambio la UCA y la Universidad Torcuato Di Tella presentan tasas negativas. (Ver Gráfico 2)
- La Universidad Austral es la institución que evidencia la más alta tasa de crecimiento promedio de los estudiantes y graduados de las carreras de grado para este periodo de estudio. (Ver Gráficos 3 y 4).

¹² Estudio comparativo Universidad Austral, Dirección de Calidad Institucional, Mayo 2013

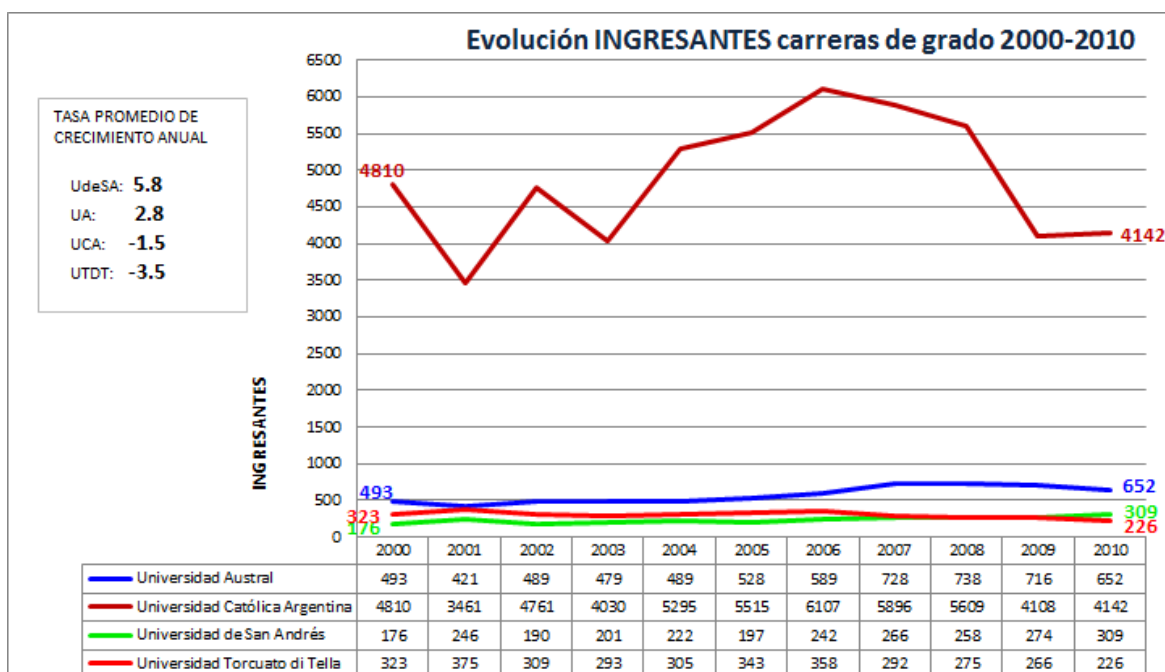


Gráfico 2: Evolución de ingresantes 2000-2010, carreras de grado de la UA en comparación con: UCA, UdeSA y Di Tella

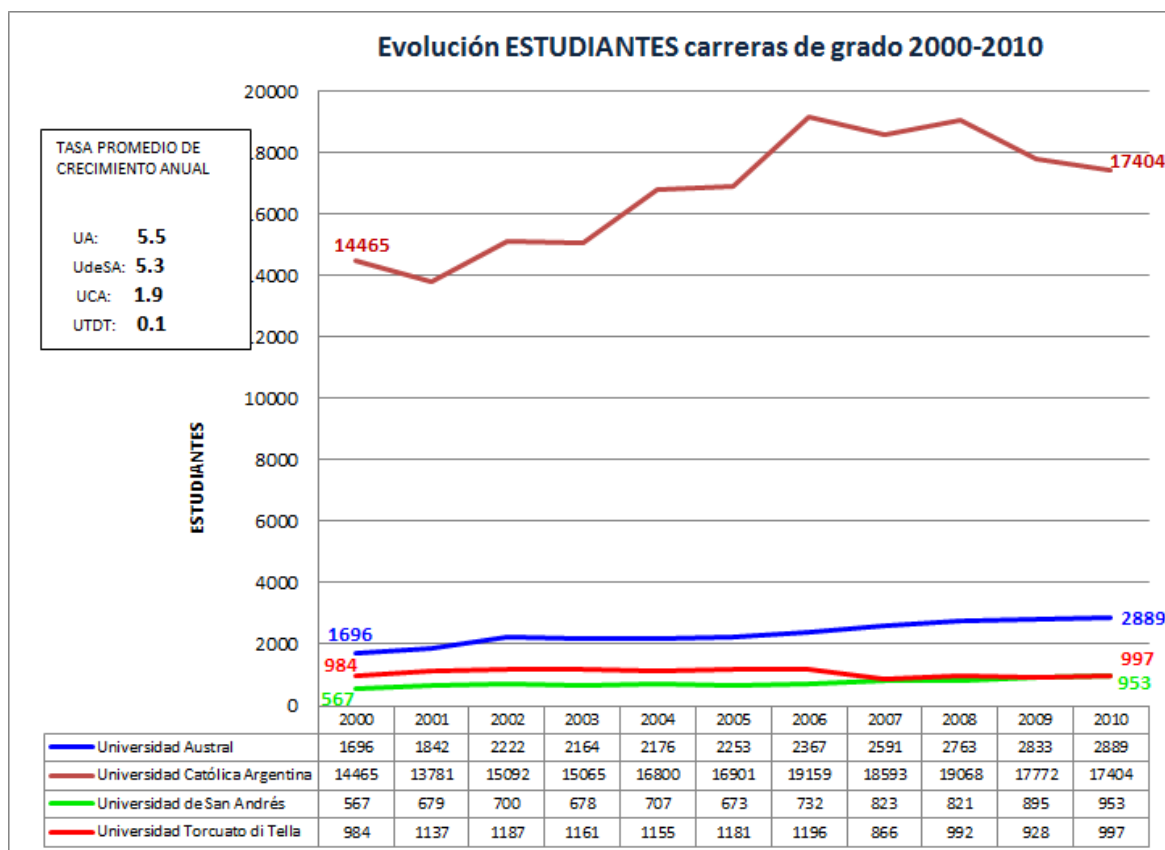


Gráfico 3: Evolución de estudiantes 2000-2010, carreras de grado de la UA en comparación con: UCA, UdeSA y Di Tella

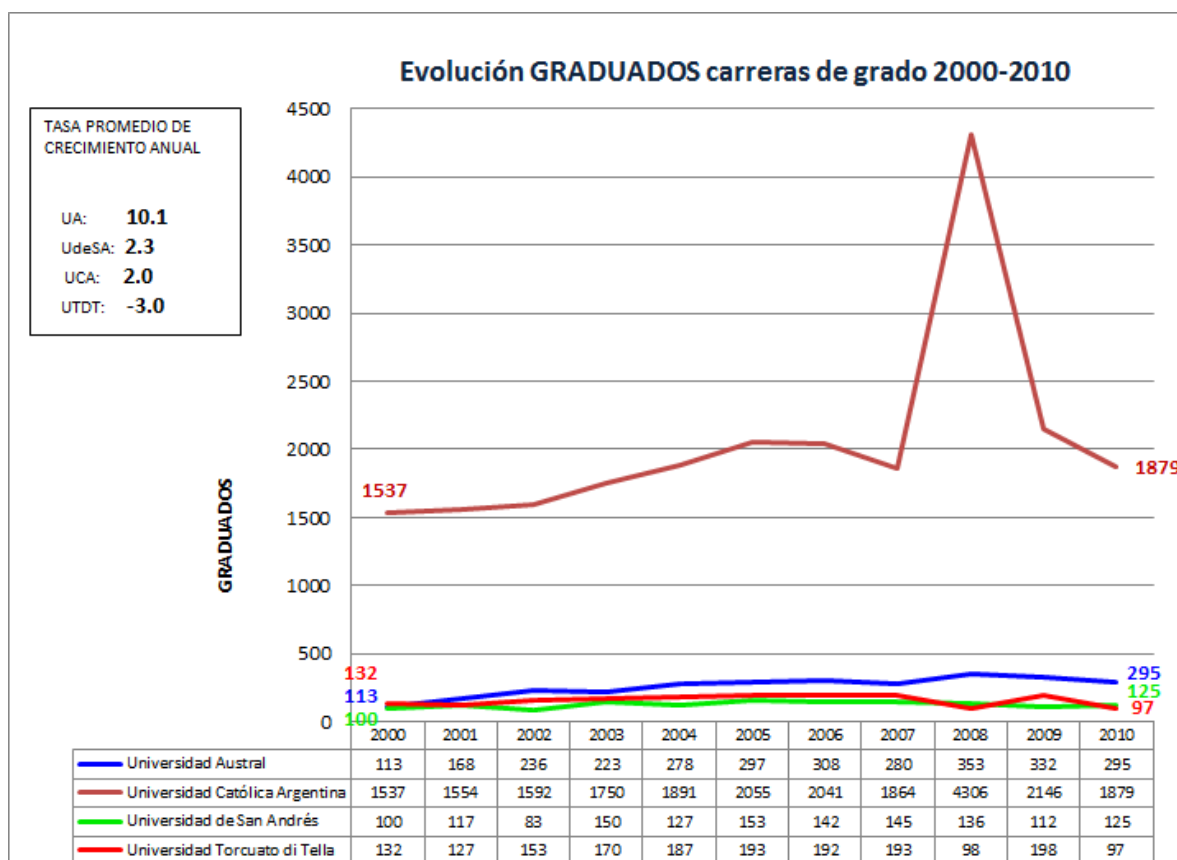


Gráfico 4: Evolución de graduados 2000-2010, carreras de grado de la UA en comparación con: UCA, UdeSA y Di Tella

El total histórico de la Universidad desde los inicios de la Universidad y hasta el año 2012 es de 9.779 graduados. De los graduados de carreras de posgrados se destaca la producción de 35 tesis doctorales y 2324 tesis de maestrías.

El número de personal asciende a 2.469 (se considera el personal de todas las sedes y del Hospital Universitario Austral).

En cuanto al cuerpo de profesores, 547 conformaron el claustro académico, que sumados a los 371 docentes auxiliares representan un total de 918 profesores. El 37% del claustro tiene dedicación exclusiva y semiexclusiva, y el 70% tiene título de posgrado, de los cuales la mitad posee el título académico de doctor.

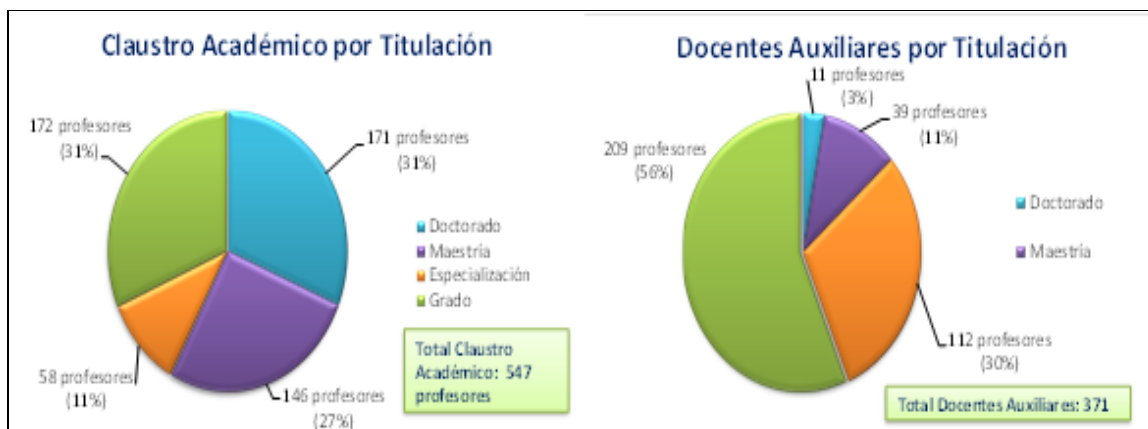


Gráfico 5: Composición del claustro académico Universidad Austral 2012

La inserción de la Universidad Austral en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología se ve reflejada principalmente en el número de investigadores y becarios CONICET y en el acceso a fuentes de financiamiento como el PICTO AUSTRAL, entre otras. Cabe mencionar que 38 profesores se desempeñaron como investigadores (20) o becarios (18) del CONICET, con sede en la Universidad Austral. El total de investigadores activos y formados es de 150, 226 profesores realizan actividades de investigación. El número de publicaciones de los últimos 5 años (libros, capítulos de libro, artículos científicos) asciende a 450. Se destaca la representatividad y presencia de los investigadores de la Universidad Austral en congresos y actividades científicas. En el 2012 se realizaron más de 300 participaciones en congresos científicos. Además cinco profesores titulares son miembros de Academias Nacionales (Dr. Pedro Barcia, Dr. Alfonso Santiago, Dr. Patricio McLean, Dra. Cristina Viñuela, Dra. Paola del Bosco).

La Universidad Austral de acuerdo a su misión y visión se encuentra fuertemente orientada al desarrollo de la investigación. Está posicionada como una de las universidades privadas que más desarrolla investigación en argentina¹³. Se pueden mencionar las siguientes características destacadas:

- Cuenta con 4 carreras de doctorado al igual que la Universidad de Palermo y de Mendoza y ubicándose en el cuarto lugar en este indicador de evaluación de la actividad de investigación (Ver Gráfico 6).
- Aumentó de 3 becarios CONICET en el 2004 a 18 becarios en el 2012 (Ver Gráfico 7).
- Aumentó de 5 a 19 investigadores CONICET en el periodo 2004 al 2012. Actualmente se ubica como la cuarta universidad en la cantidad de investigadores CONICET (Ver Gráfico 8).
- Cuenta con 22 proyectos con financiamiento FONCyT siendo superada solo por la Universidad Torcuato Di Tella (Ver Gráfico 9).

¹³ Corengia, Ángela (Universidad Austral), García de Fanelli, Ana (CEDES-CONICET); Adrogué, Cecilia (Becaria Postdoctoral CONICET) Pita Carranza, María (Universidad Austral) "La investigación en las universidades privadas de la Argentina". Proyecto de investigación financiado por el 8° concurso interno de proyectos de investigación científica 2012. (en curso).

- Cuenta con más de 300 artículos publicados en *Scopus* (Ver Gráfico 10).

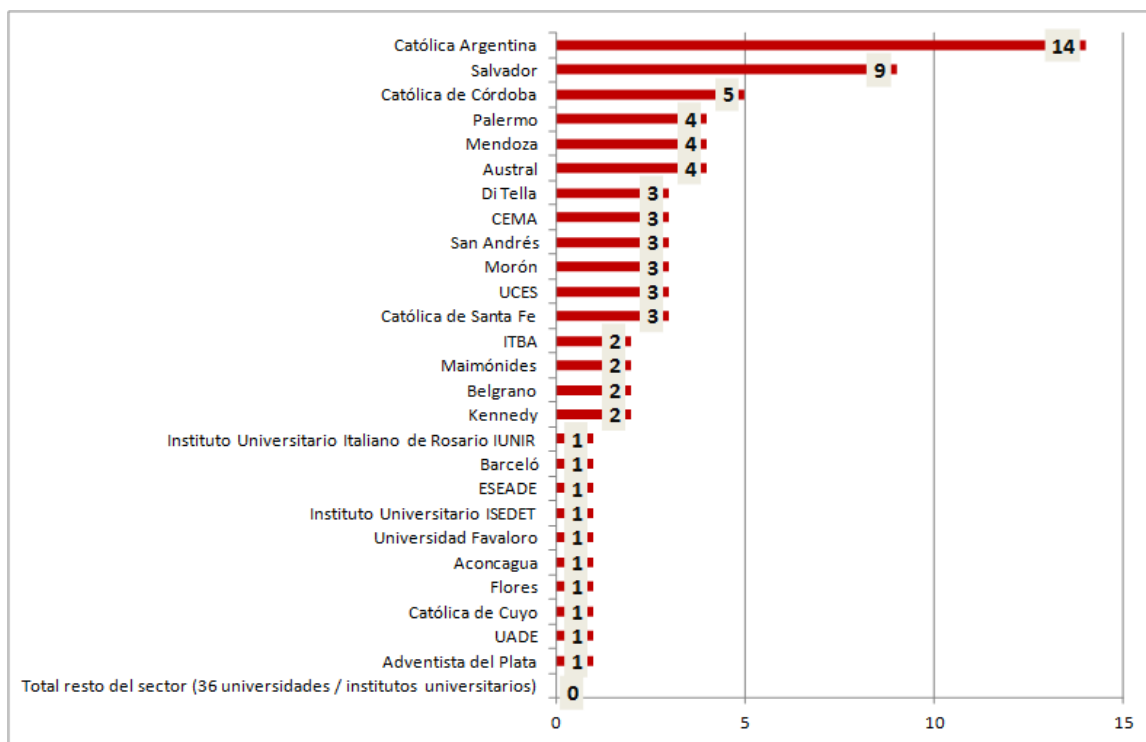


Gráfico 6: Cantidad de carreras de doctorado por institución, año 2013

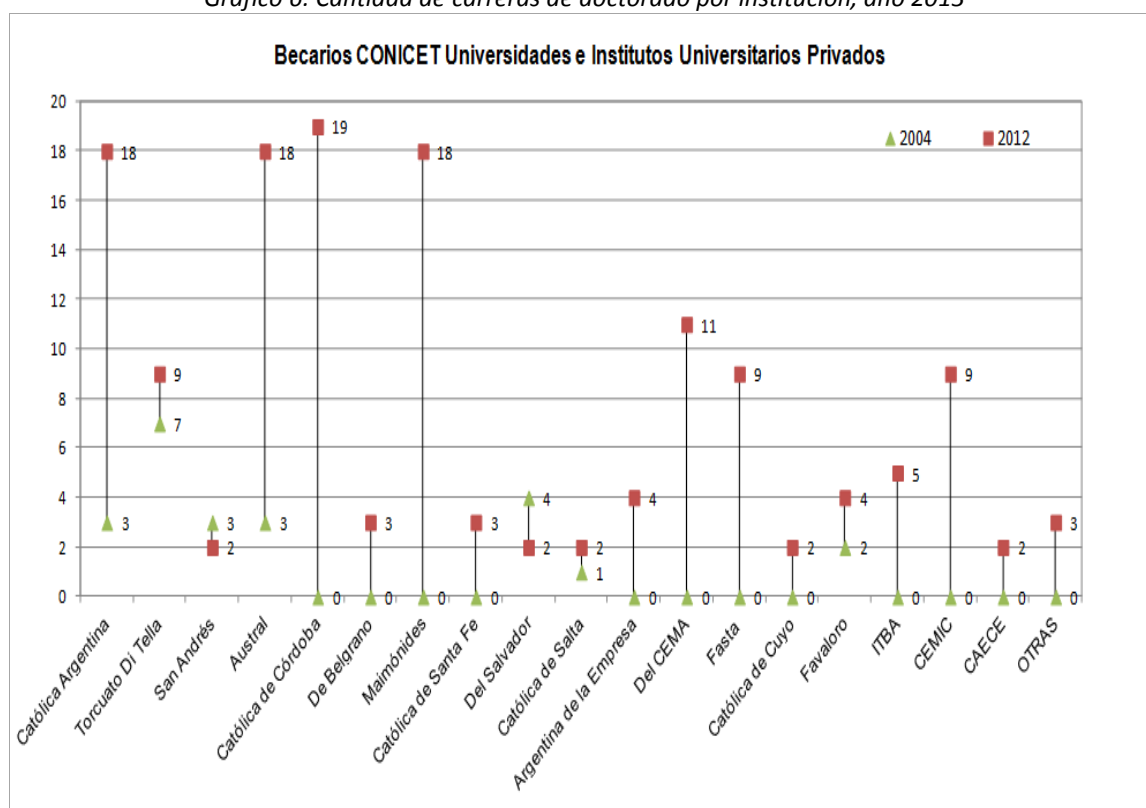


Gráfico 7: Becarios CONICET Universidades e Institutos Universitarios Privados 2004-2012

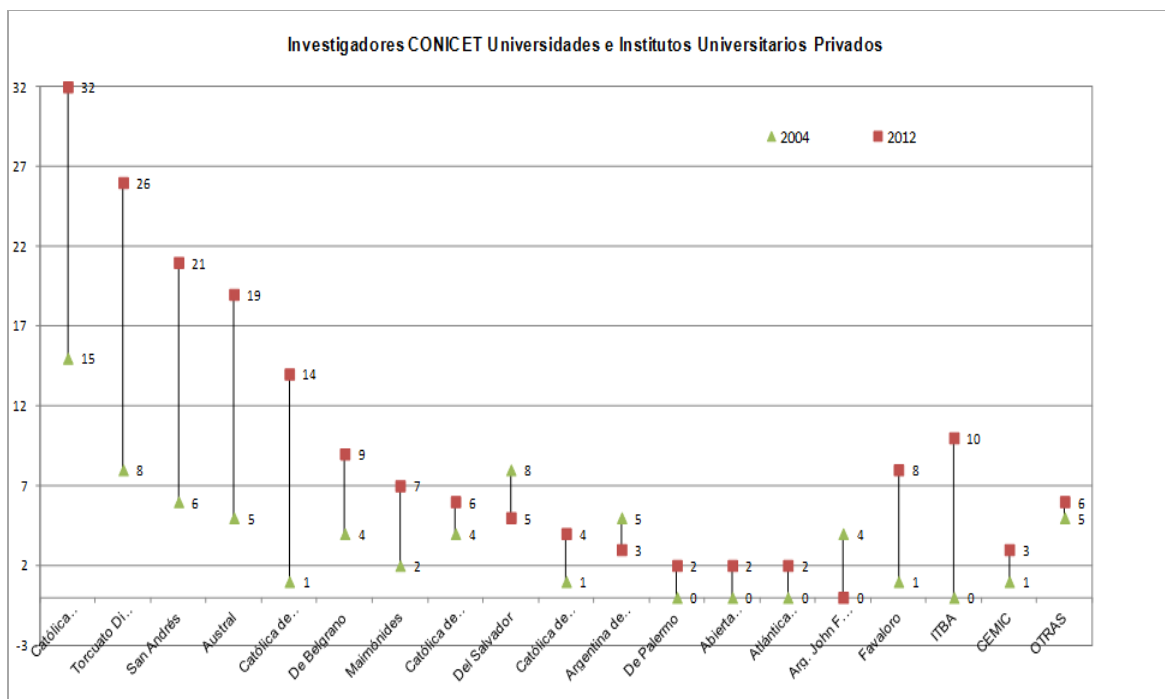


Gráfico 8: Investigadores CONICET 2004-2012

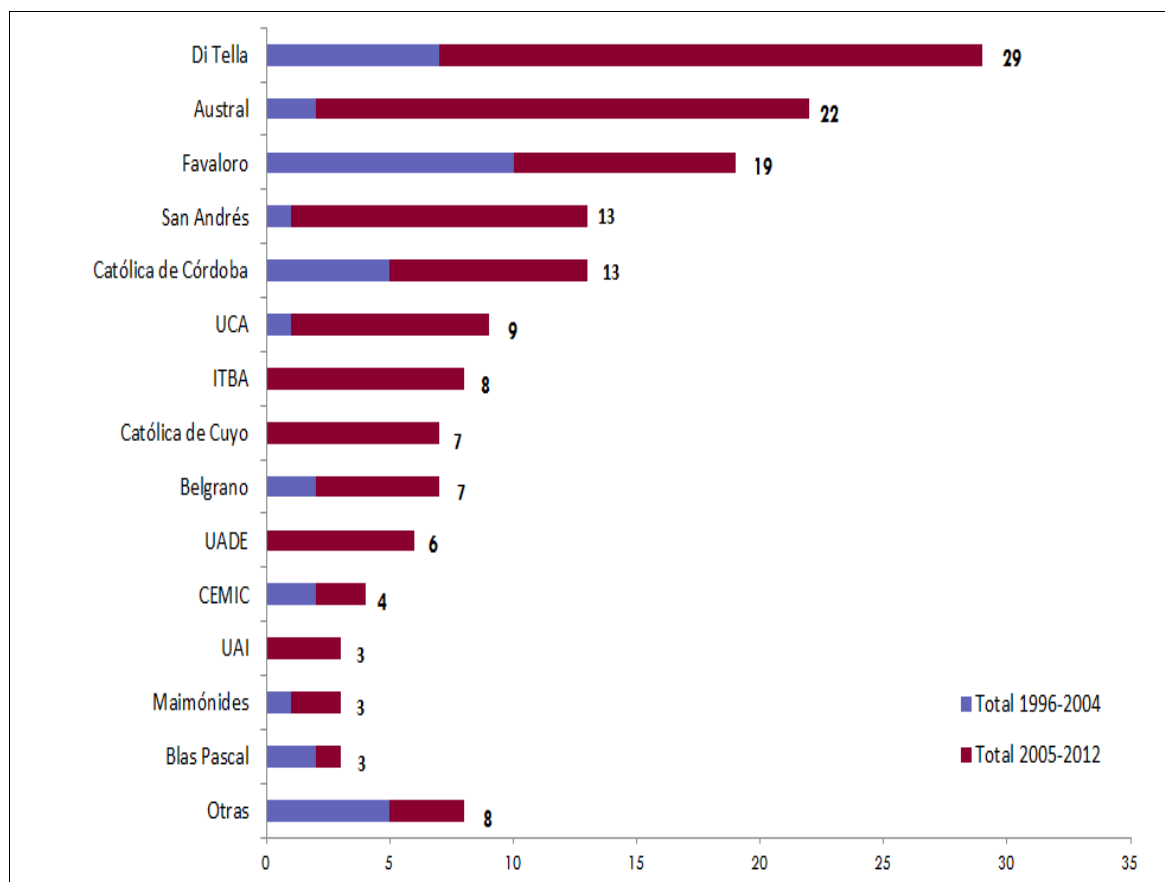


Gráfico 9: Cantidad de Proyectos financiados por FONCyT por institución (1996-2012)

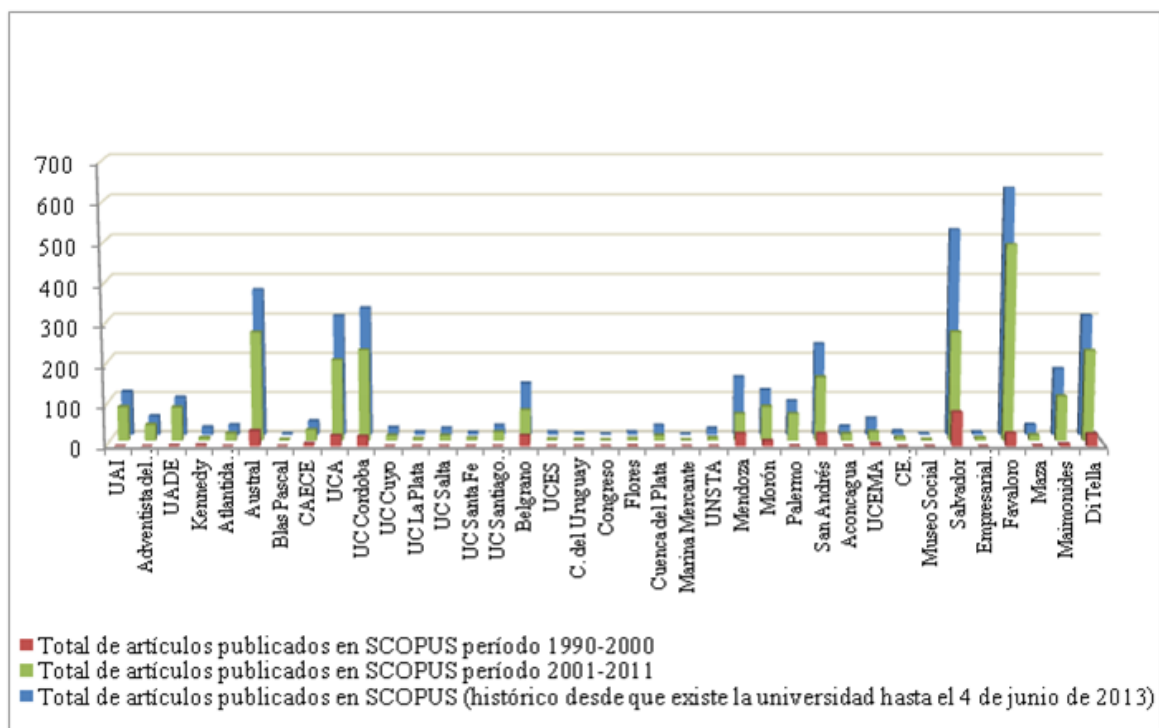


Gráfico 10: Número de publicaciones en Scopus por Universidad

La buena calidad de las investigaciones de la Universidad se ve también reflejada en las publicaciones en revistas científicas de alto impacto. Esto se ve confirmado por la presencia de la Universidad Austral en el ranking de *QS University Rankings: Latin American (citations per paper)*: puesto 2° en el 2011 y 5° en el 2012 en Latinoamérica).

La oferta académica de la Universidad Austral incluye en la actualidad un total de 47 carreras: 1 de pregrado, 12 carreras de grado y 35 carreras de posgrado (18 especializaciones, 13 maestrías, 4 doctorados). Cabe destacar que en el año 2014, se inicia el dictado de la carrera de Psicología y en el 2013 se obtuvo la acreditación de 3 nuevos posgrados de la facultad de Ciencias Biomédicas.

2.1 Carreras de posgrado de la Universidad Austral

La Universidad Austral ofrece 35 carreras de posgrado a partir de las distintas unidades académicas que la componen.

UNIDAD ACADÉMICA	DOCTORADO	MAESTRÍA	ESPECIALIZACIÓN	TOTAL
IAE Escuela de Negocios	1	2	-	3
Facultad de Ciencias Empresariales	-	1	-	1
Facultad de Comunicación	1	2	-	3
Facultad de Ingeniería	-	2	2	4

Facultad de Derecho	1	7	2	10
Facultad de Ciencias Biomédicas	1	3	8	12
Escuela de Educación	-	1	1	2
TOTAL	4	18	13	35

Cuadro 4: Carreras de posgrado de la Universidad Austral

Es parte de la normativa de la Universidad que las carreras de posgrados cuando se presenten a las convocatorias de acreditación soliciten la categorización de los mismos¹⁴. Como política, la Universidad aspira a que todos sus programas de postgrado tengan como mínimo la categoría B, mientras se toman acciones para alcanzar el máximo nivel (Categoría A). Los posgrados que en 2 convocatorias consecutivas obtengan la calificación de Categoría C, serán sometidos a un estudio para decidir su continuidad.

El Gráfico 11 muestra la situación de los posgrados de la Universidad. El 42% de las carreras que se dictan han sido categorizadas, ya que el resto se trata de carreras nuevas o de carreras presentadas recientemente (todavía no comenzaron su dictado). Esto muestra el crecimiento que ha tenido la universidad con respecto a este tipo de carreras en los últimos años. Por otra parte, como se puede observar en el Gráfico 12, de las carreras con categorización, la mitad obtuvieron una “B” (muy buena)¹⁵.

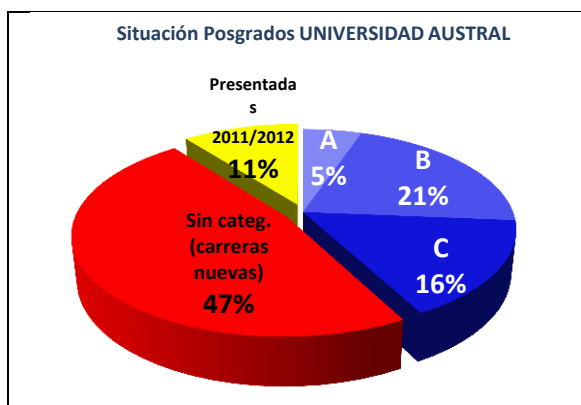


Gráfico 11: Situación Posgrados Universidad Austral

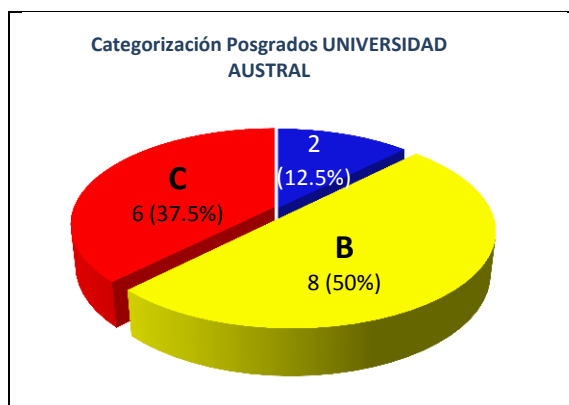


Gráfico 12: Categorización Posgrados Universidad Austral

En la Figura 5 se muestran los posgrados de la Universidad Austral que se encuentran mejor posicionados considerando la categorización obtenida y en comparación a otros similares.

¹⁴ Resolución Consejo Permanente Consejo Superior de la Universidad Austral Nº 62/03

¹⁵ Estudio posgrados de la Universidad Austral, Dirección de Calidad Institucional, Mayo 2013

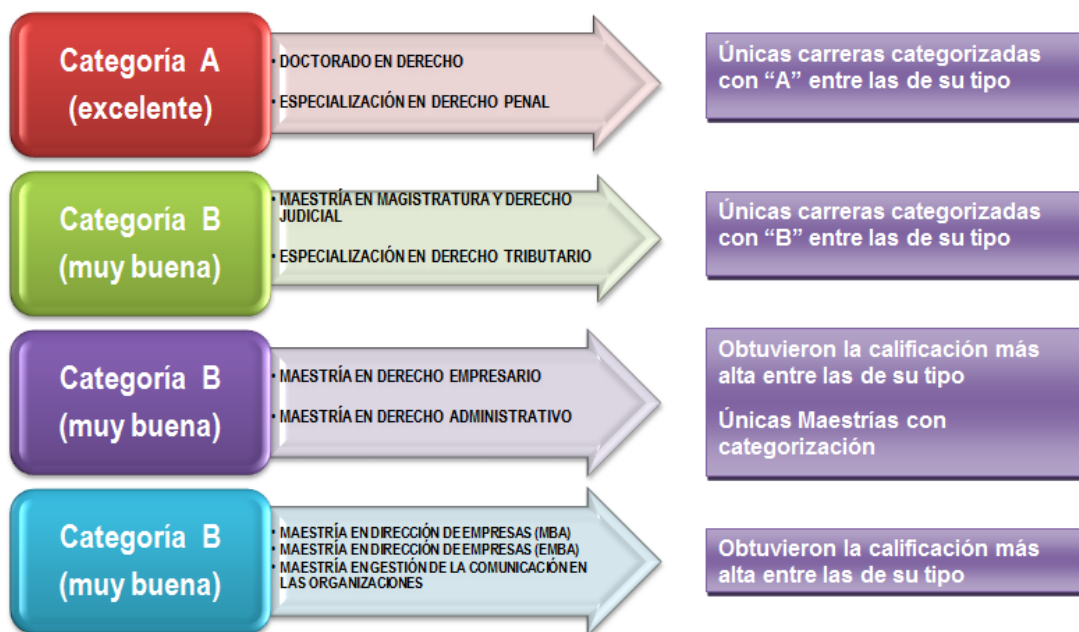


Figura 5: Posgrados de la Universidad Austral mejor posicionados

2.2 Rankings de Universidades

La Universidad Austral se ubica en el puesto 317 en el mundo, según el *QS World University Ranking* 2013. De esta manera, según este índice, se ubica en el puesto 10 de Latinoamérica y permanece como una de las mejores dentro del país. En el año 2013, se ubicó como segunda en la Argentina y primera entre las de gestión privada. Por otra parte, analizando las universidades de características similares a la Universidad surgen otros datos alentadores. La Universidad Austral figura octava en el mundo entre las universidades con menos de 5000 alumnos y novena entre las que tienen menos de 25 años. Considerando ambas categorías la Universidad Austral figura como la primera a nivel mundial.

En esta edición del ranking QS, las tres universidades que lideran el listado mundial son:

1. Massachusetts Institute of Technology (MIT)
2. Harvard University
3. University of Cambridge

En la edición 2013 del ranking "*QS Top 50 under 50*", que agrupa a las universidades nacidas en todo el mundo en los últimos 50 años, la Universidad Austral figura en el puesto 41. Además, según el ranking, la Austral es la mejor de la Argentina y la segunda de América Latina. Este ranking es liderado por la Hong Kong *University of Science and Technology*, y está integrado por todas las universidades ubicadas en el top 350 del ranking mundial de Universidades. El artículo de la consultora QS, a cargo de estos índices, destaca el ingreso de la Universidad en el listado de este año.

Según dos prestigiosos rankings internacionales, la Escuela de Negocios de la Universidad, el *IAE Business School*, se encuentra entre las Escuelas de Negocios líderes

en la región, y se posiciona como la mejor de la Argentina. En el Ranking Anual de Programas Masters 2013 que elabora la reconocida revista América Economía el IAE obtuvo el puesto N°1 en la Argentina y 7° en Latinoamérica. En el ranking anual del *Financial Times* sobre educación ejecutiva, el IAE figura en el puesto 30 del mundo. Entre las escuelas de la región, se encuentra en la segunda posición, y como primera en el país. Según la prestigiosa publicación, el IAE se destaca por la calidad de su infraestructura y su internacionalidad en cantidad de alumnos y programas.

El Hospital Universitario Austral se ubica en el puesto número 3 del único ranking de los mejores hospitales y clínicas de Latinoamérica, elaborado por la revista internacional América Economía. Por quinto año consecutivo la revista América Economía invitó a 190 entidades de salud de Latinoamérica a participar del ranking de los mejores hospitales y clínicas de la región. Hasta el momento, es el único ranking que mide la calidad de los centros de salud de América Latina. Como publica la revista América Economía, en parte, dicho crecimiento se debió a la reciente acreditación que obtuvo el Hospital como "Centro Académico de Salud", otorgado por *Joint Commission International*. Entre las categorías donde más se destacó el HUA son: Seguridad y Dignidad del Paciente, Capital Humano, Gestión del Conocimiento, Prestigio e Índice de Calidad.

2.3 Origen del alumnado¹⁶

Los alumnos de grado que estudian en la Universidad Austral provienen de:

- 55% de escuelas de Gestión Privada
- 4% de escuelas de Gestión Estatal
- 5% de escuelas del exterior
- 36% no proporcionan información

De los alumnos que completaron la información y que provienen de instituciones de la República Argentina, se observa lo siguiente:

SEDE	Privada	Estatat
Garay	96%	4%
Pilar	95%	5%
Rosario	87%	13%

Cuadro 5: Origen del alumnado por Sede

2.4 El Proyecto campus

Se trata de “vivir la Universidad con plenitud en un Campus con edificios académicos, Hospital, Parque Tecnológico y Campo de Deportes”.

Este proyecto puede considerarse como uno de los más importantes de la Universidad hacia la concreción de su modelo original, de acuerdo a lo establecido en su Estatuto:

“La Sede principal de la Universidad se establecerá en la actual subsede del Campus Universitario en el Partido de Pilar, Provincia de Buenos Aires, cuando se hayan realizado allí las obras edilicias y de infraestructura necesarias para tal fin”. (Art. 5 del Estatuto de la Universidad Austral).

¹⁶ Estudio Composición y origen del alumnado, Oficina de Evaluación Institucional, Diciembre 2012.



Figura 6: Etapas del Proyecto Campus

La Universidad cuenta con un estudio de mercado que permite establecer un potencial de ingresantes a las carreras de grado en el campus proveniente principalmente de la zona de influencia comprendida por Tigre y Pilar.¹⁷ Algunas conclusiones relevantes de este estudio son:

- Para los alumnos de la zona “Pilar - Tigre” la cercanía es muy importante.
- Además, este segmento es el más insatisfecho con la oferta universitaria actual.
- La Universidad Austral es una meta más aspiracional entre padres que entre alumnos; además esto sobresale en la zona “oeste”.
- En relación a las propuestas de cursada las opciones elegidas son las “simples”: prefieren las propuestas simples, que permitan organizar la semana.
- La alternativa Pilar para los segmentos “Libertador” y “Oeste” no es muy atractiva; la experiencia de Medicina de todas maneras demuestra que si la propuesta es contundente es capaz de generar tráfico de zonas alejadas.
- En el caso de ingeniería tal vez sea la oportunidad de generar un nuevo posicionamiento de la Universidad, alejada de los líderes en el segmento (ITBA –

¹⁷ Investigación de mercado: “Análisis del potencial de la zona “Pilar” para el desarrollo de carreras de grado de la Universidad Austral”, Diciembre 2010, grupo M&E

UBA). Sería la primera propuesta de una universidad del segmento “Prestigiosas” fuera del corredor tradicional de ingeniería.

2.5 Hospital Universitario Austral

El Hospital Universitario Austral es el primer hospital de la Argentina en obtener la acreditación de la *Joint Commission International*, y uno de los primeros a nivel mundial en alcanzar la categoría de "Hospital Académico". Esta acreditación contempla la actividad asistencial, la educación médica y la investigación en personas. La certificación otorgada por la organización auditora tiene el valor de proceder de una agencia independiente dedicada a la evaluación internacional de la calidad y seguridad hospitalaria, entre otros factores.

2.6 Parque Austral

El Parque Austral es el primer Parque Científico, Tecnológico y Empresarial de su tipo en Argentina que no sólo ofrece espacios para radicación de empresas sino también un ámbito de sinergias entre los sectores empresario, académico, científico y tecnológico. El Parque Austral ya tiene 12 mil m2 construidos, 14 empresas e instituciones de biotecnología, software, telecomunicaciones, educación, metrología, química, servicios y alimentos radicadas, con más de 250 profesionales trabajando en este entorno que favorece la generación de innovaciones y proyectos colaborativos.

En síntesis, la Universidad Austral cuenta entre otros, con los siguientes elementos diferenciadores:

- ✓ Proyecto universitario integral.
- ✓ Investigación
- ✓ Proyecto campus
- ✓ Educación inspirada en valores cristianos
- ✓ 918 profesores, 537 con títulos de posgrado
- ✓ 547 profesores con alta dedicación
- ✓ Asesoramiento Académico Personal
- ✓ Programa Vida Universitaria.
- ✓ Alta exigencia académica.
- ✓ Dedicación intensiva de los alumnos
- ✓ Utilización del Método del caso en la enseñanza de varias carreras de grado y posgrado
- ✓ Programa de intercambios con el extranjero
- ✓ Pasantías como parte del *currículum*
- ✓ Inserción laboral del 98%

V Identidad institucional: misión, visión y valores de la Universidad Austral

1. Misión (¿quiénes somos?)

“La Universidad Austral se propone servir a la sociedad a través de la búsqueda de la verdad, mediante el desarrollo y transmisión del conocimiento, la formación en la virtudes y la atención de cada persona según su destino trascendente, ejerciendo un liderazgo intelectual, profesional, social y público” (Cfr. Ideario de la UA).

2. Visión (¿hacia dónde vamos?)

Queremos ser una Universidad:

- ✓ De investigación, docencia y atención médica.
- ✓ Que desarrolle una educación centrada en la persona.
- ✓ Que contemple tanto la trasmisión de conocimientos como el desarrollo de habilidades, competencias y valores.
- ✓ Completamente instalada en el campus donde se refleje una vida universitaria plena, interdisciplinaria e integral en todas sus dimensiones, y se viva intensamente el espíritu que nos inspira e ilumina.
- ✓ Con un cuerpo de profesores con alto grado de dedicación y de excelencia académica y profesional cuya docencia e investigación sea igualmente valorada y reconocida.
- ✓ Con alto potencial para atraer, retener y formar a los mejores estudiantes del país y de la región latinoamericana.
- ✓ Con actividades de investigación aplicada y de transferencia a fin de que las organizaciones públicas y privadas visualicen cada vez más a la Universidad Austral como un proveedor de conocimiento experto para ellas.
- ✓ Comprometida con la búsqueda de soluciones a los problemas materiales y espirituales de las personas y de la sociedad.
- ✓ Abierta al mundo, con fuertes lazos internacionales que permitan un intercambio y colaboración fluidos de estudiantes y profesores.
- ✓ Donde las humanidades tengan un lugar de privilegio.
- ✓ Emprendedora e innovadora para anticiparse y liderar los procesos de cambio.
- ✓ Con su identidad cristiana consolidada personal y corporativamente (saber comunicarla, cuidarla, acrecentarla y, convenientemente, evaluarla).¹⁸

3. Valores (¿qué nos mueve?)

Los valores son aquellas realidades que nos atraen por su bondad, nos sacan de nuestra indiferencia y nos mueven a actuar tanto en lo personal como en lo institucional. Algunos de esos valores que inspiran y dinamizan a nuestra institución son:

¹⁸ Mora, Juan Manuel (2012). Romana, enero – junio 2012, páginas 194-220.

- ✓ **Afán de buscar la verdad**, entendida ésta como la adecuación del orden lógico al ontológico, no sólo en el plano científico sino también en el comportamiento diario de todos los que integran la comunidad universitaria. “El principal legado intelectual en sus miembros es el hábito de buscar la verdad, sin conformarse con respuestas superficiales.”¹⁹
- ✓ **Vocación de servicio** permanente basada en la excelente formación humana y profesional de cada uno de sus integrantes; en palabras de San Josemaría “Para servir, servir”.²⁰
- ✓ **Magnanimidad y emprendedorismo**: pensar a lo grande, proyectos ambiciosos, creativos, innovadores, inéditos, emprendedores que tiren para arriba de todos y de cada uno. La magnanimidad es la prudencia propia de las grandes empresas y proyectos; requiere de mente abierta para lo nuevo bueno.
- ✓ **Identidad**: se espera que las personas que se desempeñan en la Universidad transmitan mediante la palabra y la ejemplaridad de vida los principios y valores de la Universidad en sus relaciones con los estudiantes, colegas, autoridades, pacientes, otras instituciones y la sociedad en general. Es la cultura no sólo declamada sino asumida y vivida, acercando cada vez más lo discursivo con lo vivido.
- ✓ **Unidad**: visión y trabajo en común, sinergias, un solo campus, una sola Universidad, cientos de proyectos en común. Hacer realidad la interdisciplinariedad y la integración.
- ✓ **Calidad** de la investigación, de la docencia, de la formación de personas, de la gestión administrativa-económica y de la infraestructura y servicios de apoyo de la actividad académica.
- ✓ **Sustentabilidad** de la Universidad Austral como un todo y de cada una de sus unidades académicas, del Hospital Universitario Austral y del Parque Austral.
- ✓ **Caridad**: motor de toda la Universidad y fuerza que nos sostiene en el tiempo. Descubrir el amor humano, su pleno sentido y alcance: *caritas in veritate* y *veritas in caritate*, como dos grandes fuerzas que movilizan a los integrantes de la comunidad universitaria.

VI Diagnóstico de la Universidad Austral

Las fortalezas y debilidades de la Universidad Austral surgieron del proceso de autoevaluación institucional²¹.

La identificación de oportunidades y amenazas se realiza tomando en cuenta los diversos elementos que se pudieron identificar en el contexto o ambiente externo a la Universidad.

1- Oportunidades que se deben aprovechar

- Traslado de la Universidad al campus de Pilar. Concreción de la quinta etapa del Proyecto campus.

¹⁹ Idem.

²⁰ San Josemaría Escrivá de Balaguer.

²¹ Ver Anexo 1: Informe de Autoevaluación Institucional, págs. 60-74.

- Nuevo mercado potencial en Pilar.
- Finalización del segundo proceso de Evaluación Institucional (autoevaluación y evaluación externa).
- Alto prestigio de los graduados de la Universidad Austral entre los empleadores en comparación con otras universidades del país.
- Posicionamiento nacional, regional y global de la Universidad Austral, del IAE y del Hospital Universitario Austral en los *rankings*.
- Posicionamiento como Universidad de investigación.
- Acreditación del Hospital Universitario Austral por la *Joint Comission International*.
- Existencia del Parque Austral Científico y Tecnológico como ámbito que favorece el desarrollo de nuevas ideas y proyectos.
- Proyecto de Universidad joven (veinte años desde su creación).
- Buen posicionamiento de las carreras de grado y posgrado con relación a otras similares del mercado.

2- Amenazas a las que se debe dar respuesta

- Inestabilidad / imprevisibilidad del entorno económico y social de Argentina.
- Cambios en el perfil y preferencias del alumno ingresante.
- Alta tasa de deserción y alargamiento de las carreras.
- Aranceles elevados de las carreras y programas ofrecidos no acompañado de un sistema de becas más potente.
- Nuevas ofertas universitarias que compiten en el mismo segmento.
- El Hospital Universitario Austral debe responder a una demanda de atención que exige estar al límite de su capacidad.
- Poco uso y desarrollo de las tecnologías dentro de los distintos ámbitos de la Universidad.
- Posibles restricciones por excesiva regulación para la apertura de nuevas carreras (CPRES).

VII Los Objetivos de Mejora Institucional

La Universidad Austral formuló quince objetivos de mejora institucional, como grandes líneas de acción para los próximos años, éstos son el resultado de la síntesis de las principales propuestas y planes de mejora elaborados en el proceso de autoevaluación institucional que contó con una amplia participación de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

En la Figura 7 se presentan estos 15 objetivos. (Cfr. Anexo 1.2 “Horizonte Universidad Austral: 15 Objetivos de Mejora Institucional”).

-
1. Generar visión común
 2. Sumar al proyecto personas con alto potencial y formarlos de acuerdo al ideario de la Universidad
 3. Clarificar y fortalecer el ejercicio de competencias de gobierno.
 4. Asegurar la sustentabilidad económica y financiera.
 5. Reforzar la integración de toda la Universidad y las sinergias entre las distintas unidades y áreas.
 6. Promover la Investigación y transferencia.
 7. Mejorar el *curriculum* y los planes de estudio de las distintas carreras, las metodologías de enseñanza-aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes. Aumentar el número de alumnos ingresantes y la retención.
 8. Impulsar el Asesoramiento Académico Personal.
 9. Potenciar las Humanidades.
 10. Promover las actividades de extensión y transferencia
 11. Incorporar nuevas tecnologías de información
 12. Cultivar el vínculo con los graduados.
 13. Mejorar la comunicación interna y redefinir las estrategias de comunicación externa y de promoción de las actividades y carreras que ofrece la Universidad.
 14. Fomentar la Internacionalización.
 15. Mejorar la calidad de los servicios centrales y otros servicios que hacen al bienestar estudiantil.

Figura 7: 15 Objetivos de Mejora Institucional

VIII Ejes estratégicos y objetivos de crecimiento de la Universidad Austral: grandes lineamientos del Plan estratégico

La elaboración del Plan Estratégico de la Universidad Austral se enmarca en torno a tres ejes y seis objetivos de crecimiento que constituyen los lineamientos para el diseño de los planes estratégicos de cada unidad académica y área institucional.

Los ejes estratégicos surgen como consecuencia de aquellos aspectos que se consideran claves para el cumplimiento de la misión y visión de la Universidad.

1. Definición de los ejes estratégicos

1.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere al modelo de universidad que queremos ser. Debe inspirarse en la misión y valores de la Universidad Austral para ofrecer un aporte diferencial a la sociedad a través del desarrollo del conocimiento, la innovación, la capacidad de entender el mundo, las tendencias, la diversidad, apertura y diálogo.

El modelo académico de la universidad va a estar definido, principalmente, por:

- Las carreras que se ofrezcan: grados académicos y campo disciplinar.
- Las características del claustro académico (dedicación, capacitación, desarrollo de la carrera académica).
- El perfil del graduado que se forme y el acompañamiento que se haga del desarrollo de su carrera profesional.
- La investigación que se desarrolle: generación de nuevos conocimientos y transferencia a la sociedad. Consolidación de equipos de investigación en áreas clave para el desarrollo de la misión de la universidad.
- La gestión del talento.

1.2 Unidad

La Universidad Austral es una sola institución, una comunidad que comparte una visión y un ideario común. Es necesario promover la interdisciplinariedad y desarrollar una trama de confianza, complementariedad y sinergias -tanto entre las unidades académicas como entre las personas-, para generar más eficiencia.

1.3 Sustentabilidad

Para que el modelo académico sea viable, debe estar sustentado en un modelo económico realista. Todas las iniciativas deben tener un sustento económico para ser llevadas adelante. En un contexto de unidad se debe asegurar la salud económica y financiera de todas las unidades que componen la universidad. En este sentido, el modelo académico definido debe contar con un modelo económico que garantice su viabilidad en el tiempo.

2. Formulación de objetivos de crecimiento 2014-2020

Los objetivos de crecimiento, estructurados en función de los ejes, son los logros cuantitativos y cualitativos que se han de conseguir para poder alcanzar la visión de futuro de la Universidad. Los objetivos de crecimiento se concretan en metas y planes de acción. En la Figura 8 se presenta la vinculación entre ejes, objetivos y metas.

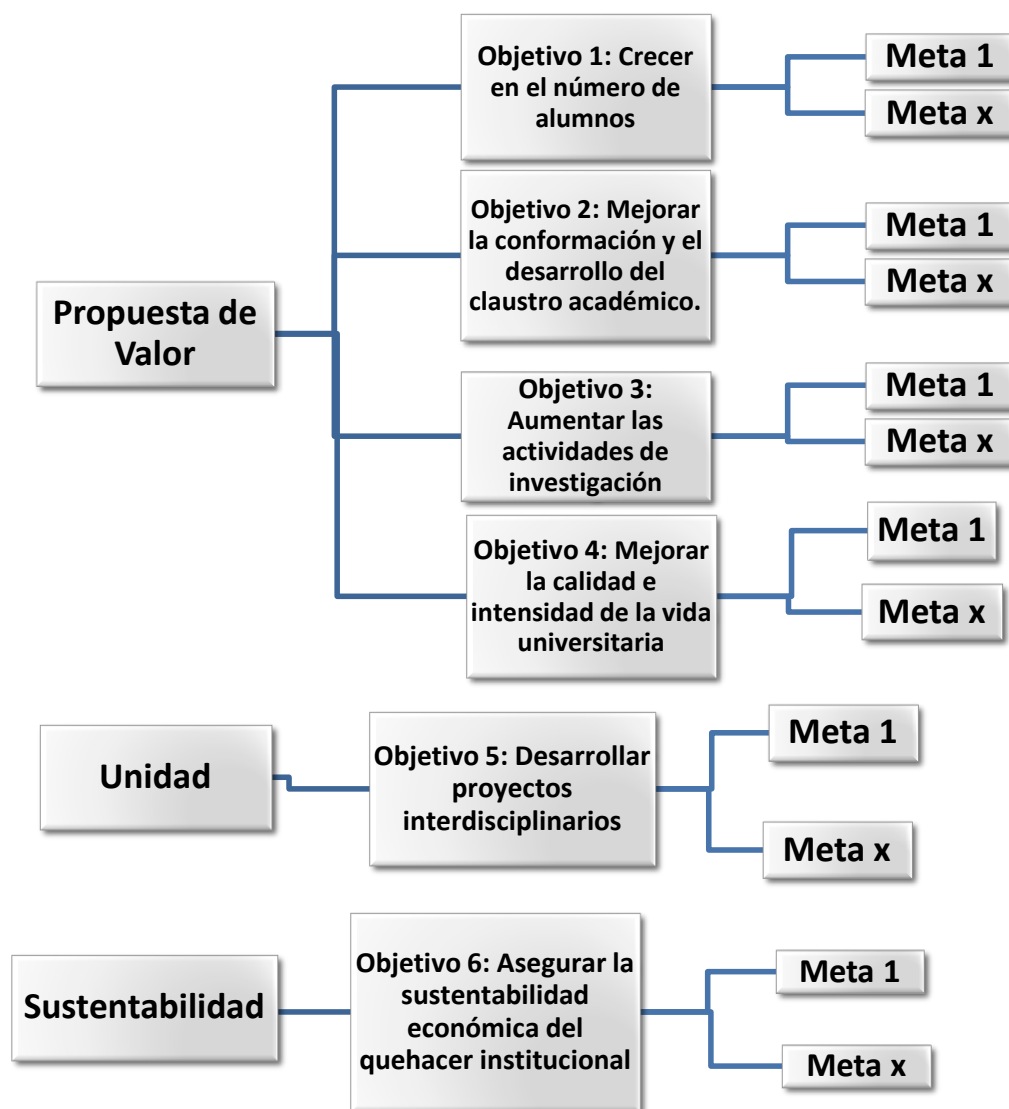


Figura 8: Vinculación entre ejes, objetivos y metas²²

²² Los objetivos de crecimiento del Hospital Universitario Austral y de Austral Salud son diferentes en el eje de propuesta de valor (Cfr. Parte 2: Planes estratégicos de las unidades y áreas institucionales).

3. Metas de la Universidad Austral para los 6 Objetivos de Crecimiento que surgen de la integración de los planes de cada unidad académica²³

1. Crecimiento de número de alumnos

La Universidad Austral se propone crecer en el número de alumnos a través de 3 acciones concretas:

1. Aumentar el número de alumnos ingresantes a las carreras existentes; para ello se concentrará en aumentar, diversificar y mejorar las actividades de promoción y marketing.
2. Aumentar significativamente las tasas de retención; para ello se propone:
 - a) aumentar y mejorar la selección de los alumnos,
 - b) mejorar el AAP y
 - c) intensificar el compromiso y motivación –*compromiso (“engagement”)*- de los estudiantes mediante la participación en PVU.
3. Aumentar el número de alumnos a través de la creación de nuevas carreras de grado y posgrado de acuerdo a las necesidades de la sociedad y al proyecto de la Universidad Austral).

Respecto a la acción 1: La mayoría de las unidades académicas se propusieron aumentar el número de alumnos ingresantes en las carreras existentes en un porcentaje que oscila entre un 10% – FC, FD, FCE, ICF, FCB- hasta un 100% -. De acuerdo a lo que se plasmó en los planes de cada unidad académica, la proyección de alumnos al 2020 es la que se muestra en el Cuadro 6.

Alumnos	Hoy: 2013	2016	2020
Carreras de pregrado +grado	3273	4047	5794
Carreras de posgrado	1953	2423	3037
Total	5226	6470	8831

Cuadro 6: proyección de alumnos Universidad Austral 2013, 2016 y 2020.

²³ Además, existen proyectos de la Universidad que no están plasmados en los planes de cada unidad y que se presentan en el apartado IX: Agenda Estratégica del Consejo Superior y de su Comisión Permanente.

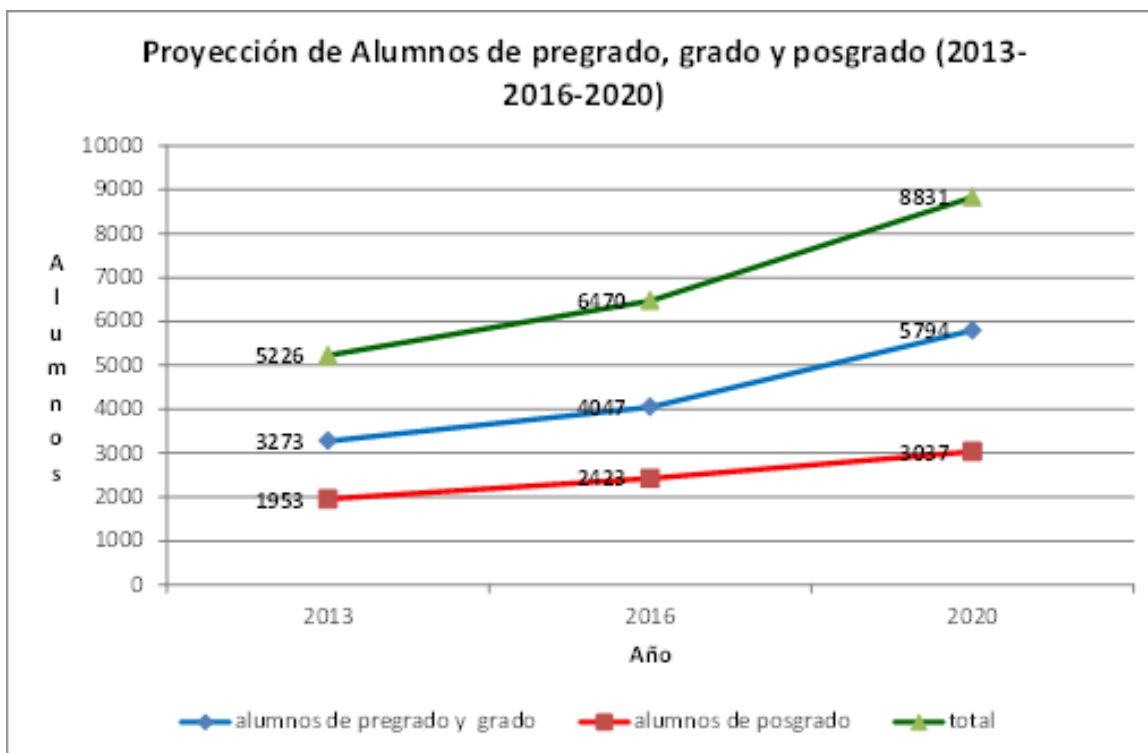


Gráfico 13: Proyección de alumnos de pregrado, grado y posgrado 2013-2016-2020

Fuente: planes estratégicos de las unidades académicas. Cfr. Parte 2

Respecto a la acción 2: la tasa de retención al 2020 será del 80% para las carreras de grado y del 95% para las carreras de posgrado.

Respecto a la acción 3: de acuerdo a la proyección de cada unidad académica, al 2020 el número de carreras de pregrado y grado será de 26 y de carreras de posgrado será de 66, el total de carreras pasará de 47 a 92.

Oferta Unidad Académica	Crecimiento en el número de carreras por unidad académica			
	Carreras de pregrado y grado 2013	Carreras de pregrado y grado 2020	Carreras de posgrado 2013	Carreras de posgrado 2020
FD	1	3	10	12
FCB	3	6	11	27
FC	1	2	3	5
FI	2	3	4	6
FCE	2	5	1	5
IAE	0	0	3	3
ICF	2	2	0	4
EEDU	1	5	2	3
IF	0	0	0	1
Total Universidad	12	26	34	66

Cuadro 7: Comparación carreras de pregrado, grado y posgrado 2013-2020

Fuente: planes estratégicos de las unidades académicas.

Cfr. Parte 2: Planes Estratégicos de unidades académicas y áreas institucionales.

2. Mejorar la conformación del Claustro académico

La Universidad Austral se propone mejorar la titulación máxima de su claustro docente y aumentar significativamente su dedicación.

La cantidad de nuevos doctores proyectada para el 2020 es de 80 profesores. Esto se suma a los 182 ya existentes. Total de doctores 262 (40/50 % del claustro docente 2020).

Al 2020, se prevé incorporar 81 nuevos profesores con dedicación exclusiva o semi-exclusiva. Total de profesores con dedicación exclusiva y semi- exclusiva 271.

Cfr. Parte 2: Planes Estratégicos de unidades académicas y áreas institucionales.

3. Aumentar la investigación

La Universidad Austral se propone la creación de 1 nuevo centro de investigación en el IAE, 4 nuevos institutos doble dependencia UA – CONICET (FCB, FD, FC, FI), 9 nuevos grupos de investigación interdisciplinarios (3 FCB, 1 EEDU, 5 IF), 28 nuevas líneas de investigación (10 FC, 1 FD, 3 FI, 2 FCB, 1 EEDU, 4FCE, 7 ICF), 10 becarios CONICET y 17 investigadores formados (2 investigadores del CONICET).

Teniendo en cuenta, la realidad actual y los planes estratégicos, al 2020 la Universidad Austral contará con:

- ✓ 13 centros de investigación
- ✓ 4 institutos del CONICET (doble dependencia)
- ✓ 106 líneas de investigación
- ✓ 10 grupos de investigación interdisciplinarios
- ✓ 28 becarios CONICET
- ✓ 167 investigadores formados (150 al 2013). 21 investigadores CONICET.

Cfr. Parte 2: Planes Estratégicos de unidades académicas y áreas institucionales.

4. Mejora de la calidad e intensidad de la vida universitaria:

La Universidad Austral se propone mejorar la calidad e intensidad de la vida universitaria de sus estudiantes y profesores a través de 4 acciones principalmente:

a) Todas las unidades y áreas concuerdan en proponer acciones relacionadas con intensificar la comunicación del ideario y del Proyecto Institucional a todos los públicos de la Universidad.

b) Consolidar el Programa de vida universitaria (algunas unidades plantean incorporarse al programa –IAE, FCB, ICF-; otras se proponen aumentar el número de participantes y mejorar el nivel de satisfacción de los que asisten – FCE, FD, FC, FI).

c) Impulsar 4 nuevos proyectos solidarios en el marco de la Responsabilidad Social Universitaria (FCB, FC, FD y FI).

d) Todas proponen acciones concretas para mejorar el vínculo con los graduados; al respecto se destaca -por su innovación y posible impacto- la propuesta del IAE referida a vincular los Antiguos Alumnos con pasantes y graduados de las carreras de grado.

e) La mayoría de las unidades se proponen aumentar y mejorar el uso didáctico – pedagógico de las nuevas tecnologías: campus virtual (FC, FCB, FCE, FD) o tecnología *blended* (IAE).

5. Desarrollar proyectos interdisciplinarios entre las distintas unidades y servicios:

Todas las unidades propusieron proyectos de docencia, investigación, transferencia, extensión en conjunto con una o varias unidades o áreas. Varias incluyeron al Parque Austral. El total de proyectos desarrollados con la participación de 2 o más unidades académicas al 2020 es de 73.

Proyectos que aparecen mencionados en todas las unidades involucradas: 14. Cabe destacar que 5 de estos proyectos incluyen al HUA, FCB y Austral Salud.

Otros proyectos que aparecen mencionados sólo en una unidad: 59

Cfr. Parte 2: Planes Estratégicos de unidades académicas y áreas institucionales.

6. Asegurar la sustentabilidad económica del quehacer institucional:

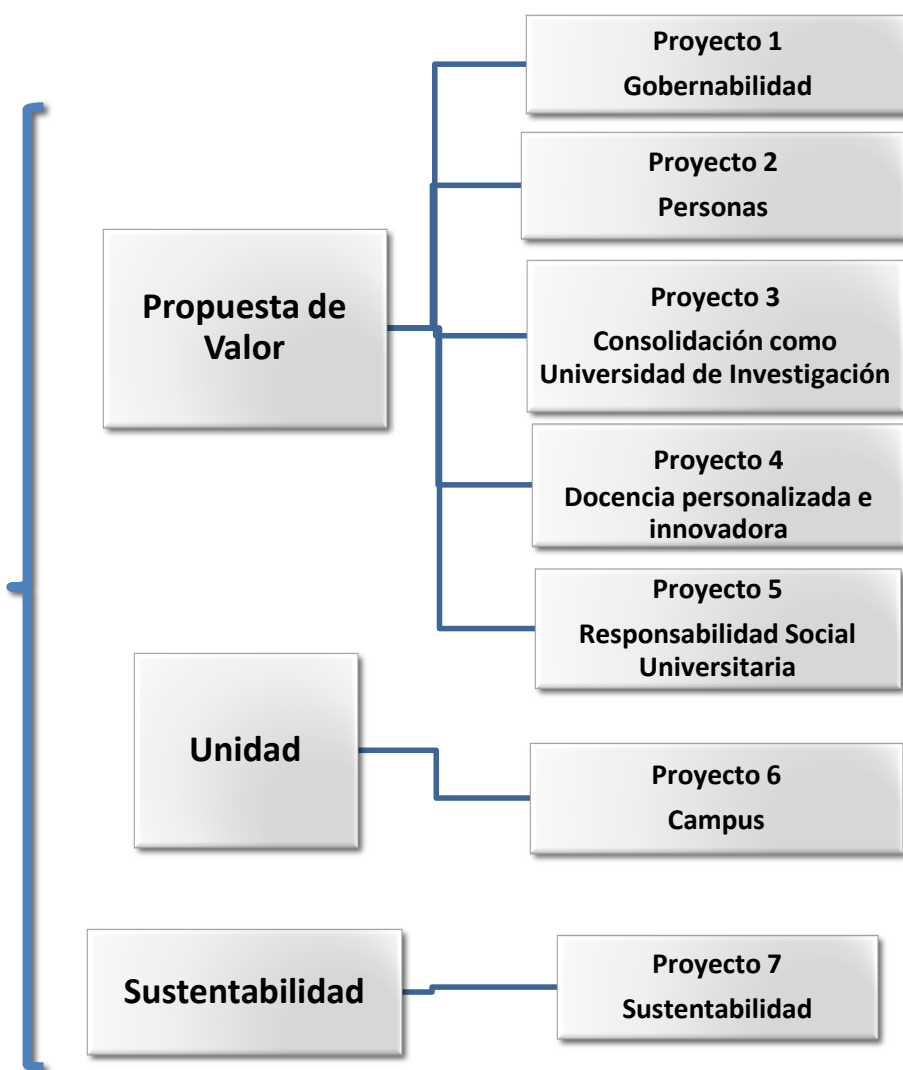
La Universidad Austral en su conjunto se propone ser una institución sustentable. Las unidades académicas plantean alcanzar un EBIT de al menos 5% que podrá ser destinado a crecimiento y desarrollo.

IX Agenda estratégica del Consejo Superior y de su Comisión Permanente: proyectos prioritarios para el 2014-2020

Sobre la base de los múltiples y variados desafíos que hoy enfrenta la Universidad, y a partir de la integración de los principales contenidos de los planes estratégicos que surgieron desde las unidades y áreas, se proponen siete proyectos prioritarios para la agenda estratégica del Consejo Superior y de su Comisión Permanente.

Estos proyectos están vinculados a los ejes estratégicos y tienden a garantizar a nivel central el “logro de capacidades” y las “condiciones y recursos” a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.

En la Figura 8 se observa la relación entre los 7 proyectos prioritarios y los ejes del Plan estratégico.



1. Gobernabilidad: *autoritas y potestas*

- Formación continua de los directivos en aquellos aspectos que hacen a un buen gobierno de una Universidad obra corporativa del Opus Dei: delimitación de las competencias de gobierno para cada ámbito, colegialidad, eficiencia y eficacia relacionada con la experiencia y la formación académica, gobierno como un servicio, con identidad cristiana *consolidada* (*saber comunicarla, cuidarla, acrecentarla y, convenientemente, evaluarla*).
- Asegurar la rotación periódica de las autoridades, identificar y formar a futuros relevos.
- Identificar los talentos clave tanto por su formación académica - profesional como por su identificación con el ideario y priorizar su seguimiento personalizado.
- Asegurar la concreción de los Objetivos de Mejora Institucional, en especial de los que se refieren al eje de Gobierno y Gestión.
- Transparencia y comunicación eficiente de las decisiones y acciones.
- Ejecución y seguimiento del Plan Estratégico 2013-2020.
- Repensar la estructura organizativa de la Comisión Permanente de Rectorado de modo de atender a los desafíos del crecimiento de la Universidad: posible creación de nuevos vicerrectorados (comunicación y relaciones institucionales, planeamiento estratégico, extensión, etc.).

2. Las personas como el capital más valioso de la Universidad

- Definir y desarrollar un modelo de dirección de personas para la Universidad en su conjunto.
- Establecer e implementar procesos y herramientas que respondan al modelo de dirección de personas de la universidad.
- Equidad salarial: avanzar hacia una política de remuneraciones y compensaciones que asegure la equidad interna y la competitividad externa.
- Seguir la formación académica y humanística del claustro de profesores.
- Impulsar, coordinar y evaluar la formación integral de los alumnos de la Universidad Austral de acuerdo al “perfil de alumno” plasmado en el Proyecto Institucional.
- Fortalecer el vínculo con los graduados.

3.

Una docencia personalizada y focalizada en métodos innovadores; con medición de los aprendizajes efectivamente logrados

- Definir y unificar la política del educación a distancia de la Universidad.
- Mejorar el uso de nuevas tecnologías de acuerdo al perfil de los actuales estudiantes.
- Desarrollar un modelo de currículum por competencias.
- Mejorar sustantivamente el AAP (alcance y contenido) y del Programa Vida Universitaria como una de las prioridades del vicerrectorado de Estudios.
- Asegurar que se están mejorando los aprendizajes mediante mediciones válidas y confiables.
- Aumentar la retención al 80% en alumnos de grado.
- Fomentar las actividades de capellanía y asegurar la relación entre los capellanes y los alumnos y profesores.

4.

Consolidación como Universidad de investigación (*research university*) en el sistema universitario argentino y en la región.

- Realizar la evaluación institucional de la función de investigación con el MINCyT.
- Crear unidades de doble dependencia (UA/CONICET).
- Incrementar los fondos por fuentes competitivas de financiamiento nacional: PICTO, PICT, etc.
- Aumentar sustantivamente el financiamiento internacional de los proyectos de investigación.
- Posicionarnos como la Universidad privada con mayor número de becarios e investigadores CONICET y aumentar el número de publicaciones y citaciones en revistas indexadas en *Scopus* y *Latindex*.
- Transferencia tecnológica y de conocimiento, fondos del FONTAR.
- Definir una política de *overhead* para los proyectos de investigación y transferencia.

5.
La Responsabilidad Social Universitaria organizada y consolidada

- Coordinación a nivel central de la vinculación de la Universidad con el medio.
- Definición de una política de RSU con líneas prioritarias para el desarrollo de las actividades de promoción social.
- Impulso de las actividades solidarias en los estudiantes y docentes, planificarlas institucionalmente en forma integrada con el curriculum (aprendizaje-servicio).

6.
Sustentabilidad

- Definir un modelo económico que garantice la viabilidad en el tiempo.
- Conciencia y capacidad para asegurar el equilibrio económico-financiero, y un superávit de al menos 5% por unidad académica para desarrollo y crecimiento.
- Funcionamiento eficiente de todos los servicios centrales y actividades educativas.
- Planificación del *fundraising* como pilar clave del crecimiento en el campus.

7.
Consolidación del Proyecto Campus

- Construir el edificio central del campus, las residencias universitarias y las construcciones necesarias propuestas por las unidades académicas.
- Visualizar posibilidades de sinergias entre unidades y áreas y proponerlas desde el Rectorado.
- Desarrollar alianzas con el sector empresarial en el ámbito nacional con especial atención al Parque Austral (relación Universidad - Empresa). Favorecer la inserción de los alumnos en el Parque Austral.
- Certificación de calidad de todos los servicios centrales (Premio Nacional a la Calidad, ISO 9000 entre otras posibles).
- Consolidar el Programa de Vida Universitaria (PVU).

SEGUNDA PARTE

En esta sección se presentan los planes estratégicos elaborados por cada una de las unidades académicas y áreas institucionales. Se ha mantenido el estilo y modalidad de presentación que las distintas unidades y áreas utilizaron, atendiendo de este modo a la flexibilidad propuesta para la elaboración del plan.

I Plan Estratégico Facultad de Ciencias Biomédicas

1. MISIÓN

La Facultad de Ciencias Biomédicas de la Universidad Austral se propone servir a la sociedad a través de la búsqueda de la verdad en el campo de las ciencias de la salud, mediante el desarrollo y transmisión del conocimiento, la formación en las virtudes y la atención de cada persona según su destino trascendente, ejerciendo un liderazgo intelectual, profesional, social y público.

2. VISIÓN

Queremos ser una Facultad:

- ✓ Cuyos graduados del grado y del posgrado sean reconocidos por su formación académica, con capacidad de ingresar en cualquier nivel de atención de la salud y de inserción en distintos ámbitos profesionales, y que además tengan protagonismo y compromiso profesional para servir a la sociedad.
- ✓ En la que sus directivos y docentes estén comprometidos en el desarrollo presente y futuro de la institución y en la formación de quienes los sucederán.
- ✓ Promotora de la interrelación con otras instituciones nacionales e internacionales.
- ✓ Con docentes identificados con la universidad, con sólida formación profesional y/o académica, que promuevan el desarrollo de sus alumnos y del área de conocimiento específica.
- ✓ Que sea un foco de atracción para alumnos que tengan vocación, capacidad e interés de estudiar en esta institución.
- ✓ Reconocida como centro de investigación en el que se promueva la formación de investigadores y la generación, difusión y transferencia del conocimiento.
- ✓ Con actividades de extensión que respondan a las necesidades y demandas de la sociedad.
- ✓ Con infraestructura y equipamiento actualizados y adecuados que respondan a las metodologías de la enseñanza moderna.
- ✓ Con un clima institucional atractivo y armónico.
- ✓ Que sea un lugar óptimo de trabajo por los beneficios y los servicios que se otorgan.

3. FODA

Análisis General

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Prestigio de las carreras de Grado, de algunas de Posgrado y de Investigación. • Infraestructura. • Buena formación académica de una parte de los docentes • HUA • Únicos en la zona. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevas carreras de grado • Oferta de graduados para recibir alumnos para prácticas en sus servicios. • Departamento de Desarrollo Académico (DDA) y su programa. • La carrera de Psicología brinda oportunidades de sinergia en docencia e investigación en el campo de la salud
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo académico de los hospitales periféricos (poco compromiso y pertenencia, nivel académico heterogéneo) • Cuerpo académico dentro de la institución (falta compromiso). • Dificultades en el reemplazo de personas y reclutamiento. • Poco conocimiento por parte de nuestros alumnos de la actividad de investigación en sí y de la que se realiza en el CAS. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • La restricción al uso de hospitales públicos y privados.

Carreras de Grado

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Las prácticas en Enfermería son supervisadas. • Muy buena inserción de los graduados. • Participación de los alumnos mediante la comisión de delegados. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevas estrategias pedagógicas para atraer a los alumnos. • Promover una cultura de Hospital Universitario. • Pensar en nuevas personas y especialidades para prácticas.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Es algunas materias contenidos obsoletos. • El internado rotatorio es débil. Falta supervisión. • Carencia de un instrumento de evaluación por servicio. • Carencia de formación pedagógica en los docentes. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos son diferentes a la media. Están más motivados. • Los estudiantes no tienen a la Universidad o a sus docentes como referentes (en algunos casos). • Los alumnos prefieren hospitales públicos porque por JCI hay prácticas que no pueden hacer en el HUA.

<ul style="list-style-type: none"> • Escasa oportunidad de investigación para los alumnos. • Excesivos contenidos teóricos. • Falta integración de las prácticas entre carreras y entre hospital y facultad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta estímulo a la docencia en el HUA.
---	---

Administración, Operaciones y Bedelía

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de trabajo diferenciada en sus puestos y sinergia entre ellos. • Buen clima de trabajo y de relaciones interpersonales. • Mejora de la percepción hacia el trabajo de la unidad. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Con la mudanza, posibilidad de brindar servicio de administración al nuevo edificio. Permitiría bajar costos de capital de trabajo. • Sinergia con el resto de las unidades para mejorar los presupuestos con los proveedores externos.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • No tener un departamento de RRHH ni de Compras. • Equipamiento obsoleto. • Déficit de comunicación. • Disconformidad con salarios. • Falta de un plan de crecimiento personal. • Falta de sentido de pertenencia hacia la Facultad y la Universidad. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas laborales con posibilidad de crecimiento laboral. • Instituciones con cultura de beneficios cuantificables al personal. • Centralización de los departamentos administrativos, causa incertidumbre.

Graduados

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Buena inserción laboral. • Nos dan prestigio y tienen pertenencia. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar más el Departamento de Graduados. • Identificar a aquellos graduados que puedan impulsarlo.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para organizar el departamento de Graduados. • Contacto débil con algunos graduados. 	AMENAZAS

Educación a Distancia

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Valiosa para el área de posgrados y de grado (en términos académicos y económicos). • Cursos de capacitación y asesoramiento de tipo pedagógico didáctico. • Uso creciente por parte de las carreras de grado y del posgrado. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de Tecnología y recursos multimediales desde la comunicación con otras unidades académicas y la difusión del a figura del “Gerente en Ed. Y Nuevas Tecnologías”. • Poner el foco en la calidad de las propuestas educativas y no en el uso de la herramienta de manera aislada
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir las puertas a relaciones y estudiantes extranjeros. • Sinergia con otras unidades académicas, ejemplo comunicación, para el aporte de edición de videos, etc. • Acreditaciones y certificaciones de estudios a distancia o mixtos.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • No está institucionalizada el área ni se cuenta con un equipo de trabajo que soporte la demanda. • No existen criterios específicos que certifiquen que un curso o una propuesta es sustentable o no • Hay escasas líneas prioritarias de trabajo valoradas institucionalmente. • Muchos de los sectores no conocen la distribución de las ganancias de dichos cursos en términos de % por tarea o servicio. • Existe un documento (presupuesto) desajustado a las características de este tipo de propuestas a distancia. No está formalizado el proceso de “inducción” de los docentes o directores en el comienzo del desarrollo de las propuestas. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Existen barreras para comenzar iniciativas de trabajo (de servicios, directores o profesionales) en la falta de inversión inicial y la imposibilidad de la autogestión que se requiere. • El servicio tercerizado frena iniciativas en torno a la mejora de la calidad de los recursos, capacidad, capacitación, etc. (honorarios). • Desarticulación del sistema de matriculación de usuarios en la plataforma educativa y el SIA en cuestiones académicas y administrativas. • La demanda es mucho mayor de lo que la estructura interna puede manejar. • Escasa evaluación de desarrollo de procesos a lo largo del tiempo.

Investigación Básica Aplicada

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Actividad en crecimiento, incorporación de becarios e investigadores. • Número de publicaciones en alza, con buen índice de citaciones y en revistas con prestigio internacional • Buen clima de trabajo. • Interacción con servicios del HUA para obtención de muestras. • Buena relación con el CONICET y la ANPCyT. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Transformar el área de investigación en instituto del CONICET. • Continuidad en convocatorias PICTO Austral para incorporar nuevas líneas de investigación. • La existencia de empresas en el área biomédica radicadas en el Parque Austral. Crecimiento de líneas de investigación en el HUA y posibilidades de futuras sinergias • Rotaciones de alumnos en investigación.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de plan estratégico del área • Carencia de fondos para renovar equipamiento, de suscripciones a bases de datos y de <i>fundraising</i> para el área. • Poca masa crítica de investigadores 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Déficit en la relación de investigadores de la FCB con personal de servicios clave del HUA.

<ul style="list-style-type: none"> • Escasa sinergia e interacción entre los laboratorios del área de investigación básica aplicada y con investigadores del HUA, las otras unidades académicas, el Parque Austral y el IAE. • Déficit de comunicación de los resultados de investigación. 	
--	--

Investigación Clínica, Enfermería y otras áreas

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • La Unidad de Investigación Clínica y del CIE tienen prestigio interno y externo. • El Departamento de Educación tiene prestigio nacional e internacional. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones óptimas para desarrollar investigación en el CAS • Interacción entre grupos de investigación del área aplicada con el área básica-aplicada. • Oferta de los servicios de investigación del CAS a empresas del Parque Austral. • Interacción con el IAE • Posicionamiento del Depto. de Educación Médica a nivel regional.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Demanda de industria farmacéutica insatisfecha. • Investigación en Enfermería y en Bioética poco desarrollada. • La actividad del Departamento de Educación Biomédica está muy volcada hacia el apoyo a las carreras en desmedro del número de publicaciones. 	AMENAZAS

Relaciones Internacionales

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Convenio con universidades prestigiosas en EE.UU, Suecia, España y Australia. • Reconocidos por alumnos provenientes de universidades prestigiosas. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Convenios para el desarrollo de la investigación. • Gestionar convenios con universidades con las que tenemos contactos (San Pablo, de Miami, McGill y Católica de Chile).
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de material en inglés. • Déficit en los procesos administrativos para intercambio. • Plan de estudios poco compatible con los del hemisferio norte. 	AMENAZAS

Carreras de Posgrado

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carreras de especialistas acreditadas y asociadas a residencias. • Jefe del Servicio es el Director de la Carrera. • Práctica en el HUA (acreditado por JCI). • Valor diferenciado humanístico. • Carreras que son pioneras en sus disciplinas (E. Neonatológica, E. Oncológica). • Monitoreo conjunto (Comité de Residencias/ Depto. Educación) • Excelente relación docente / alumno. <p><i>Enfermería</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sede Buenos para profesionales del interior del país y del sur de la Pcia. de Buenos Aires. • Buena relación con asociaciones profesionales que reconocen la formación. • Seguimiento personalizado de los alumnos (Esp. Enfermería Neonatal). • Competencia científico técnica de los docentes. • Experiencia clínica en el Servicio de Neonatología del Hospital Universitario Austral. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Residencias para convertir en carreras y acreditarlas. • Generar nuevas carreras. <p><i>Enfermería</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser única oferta en enfermería en especialidades clínicas. • Generar a través de nuevas tecnologías (simulación) competencias específicas para la práctica. • Explorar mercado de países vecinos (no hay oferta académica).
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispar compromiso de los Directores / Jefes. • Pocos alumnos por ser residencias. (fortaleza y debilidad). • No se alcanza la graduación del 100% que debería tener una residencia / carrera (materias de formación complementaria). • Falta de formación didáctico pedagógica de los profesores. • Investigación escasa desde las carreras. • Demasiadas responsabilidades de gestión en el Director de la Carrera/Jefe de Servicio. • La distancia al ámbito de práctica • Alto porcentaje de profesores invitados y 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de acreditación por parte de la CONEAU. • Perder la sede de Buenos Aires como polo de transferencia de conocimiento de los profesionales. • Cierre de campos de experiencia clínica por ser una universidad privada. • Certificación como especialista por otros organismos no universitarios.

<p>baja tasa de graduación (maestrías).</p> <p><i>Enfermería</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro de documentación con sede Buenos Aires deficitario. • Sustentabilidad económica a través de financiamiento externo. • Escasa producción de investigación o líneas definidas de investigación asociadas a carreras de posgrado. 	
--	--

Cursos de Posgrado

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número creciente de actividades presenciales y a distancia. • Plataforma virtual propia. • Prestigio de las actividades. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio a distancia con centros Universitarios de Europa y EEUU. (esto es fortaleza y oportunidad). • Mejorar comunicación audiovisual. • Hay servicios que no realizan cursos (motivarlos).
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento descansa sobre el Director sin participación de los miembros del comité de Posgrado. • Escasa participación de Enfermería. • Dificultades en la coordinación de las tareas administrativas y académicas. • Sólo 1/3 de los Servicios realizan cursos de posgrado. • Estructura insuficiente para atender cursos de gran envergadura. • En el CAS no se reconoce al Depto. de Postgrado como referente para la realización de cursos. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen otros centros en condiciones de recibir y emitir imágenes audiovisuales desde y hacia el exterior. • Menos auspiciantes. • Las dificultades en la obtención de divisas (dólar y euros) en la confección de los presupuestos. • Que los Servicios contraten a empresas organizadoras de eventos por fuera de la FCB.

4. Planificación estratégica

EJE ESTRATÉGICO	META	Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha finalización	Recursos	Costo	Presupuesto	Indicadores resultado
1.Crecer en el número de alumnos	Crecer en el N° de postulantes a Medicina (420) Incrementar los provenientes del área de influencia de Pilar (50%) Mantener el número de ingresantes a Medicina en 115 Atraer a los mejores alumnos	-Promoción en zona oeste y norte. -Más visitas a colegios. -Difusión en la web	Admisiones Dirección de Estudios	Marzo 2014	Enero 2020	Plan de Promoción Admisiones	Anexo I Punto 1-1- 1	Incluido en el Presupuesto de Admisiones	10% en 2015/ 2016/ 2017 Luego 5% Anual
		-Ayudas económicas para los mejores alumnos	Comité Fund-raising	Marzo 2014	Enero 2020	Comité Fund-raising	Sin costo	Recurso incluido en la nómina actual.	6 nuevas becas 1 /año
	Crecer número de Postulantes e ingresantes a Enfermería	-Promoción en zona oeste y norte. -Más visitas a colegios	Admisiones Comité Carrera de Enfermería Promotora Enfermería	Julio 2013	Enero 2020	Plan de Promoción Admisiones	Anexo 1-2-1	Incluido en el presupuesto de Admisiones Acciones focalizadas.	10% en 2014 30% en 2015 Luego 10% anual
		-Nuevas Becas para Enfermería	Comité Fund-raising	Marzo 2013	Enero 2020	Comité Fund-raising	Sin costo	Recurso incluido en la nómina actual.	Incremento 20% anual del fondo
	Crecer en el número de postulantes e ingresantes a la Licenciatura en Enfermería	-Promoción en instituciones de salud -Flexibilizar horarios	Comité de Carrera de Enfermería Promotora de Enfermería	Marzo 2013	Enero 2020	Promotora Enfermería	Anexo 1-3-1		10% anual
		Aumentar Fondo de Becas	Comité de Fund-raising	Marzo 2013	Enero 2020	Equipo Fund-raising	Sin costo	Recurso incluido en la nómina actual.	10% anual

	Comenzar Carrera de Psicología Contar con 60 alumnos por año en el 2017 y con 100 en el 2020	-Aumentar la Promoción -Incorporar docentes de prestigio que sean referentes	Admisiones Directora de la carrera	Marzo 2013	Enero 2020	Admisiones Equipo directivo	Anexo 1-4-1	En el tercer año de la carrera estaríamos recuperando la inversión inicial y cubriendo el déficit de los dos primeros años.	30 alumnos 2014 Incremento 30% 2015, 33% 2016, 35% 2017, 15% en 2018 y 2019 y 10% en 2020.
	Atraer a los mejores alumnos	-Fondo de Becas	Fund-raising	Marzo 2014	Enero 2020	Comité Fund-raising	Sin costo	Recurso incluido en la nomina actual.	2 Becas para 2014. Luego incremento del 50% en 2015 y luego 10% anual
	Comenzar Especialización en Enfermería Oncológica y contar con 50 alumnos por año en 2020	-Promoción en centros de salud - Comunicación a través de sus referentes	Equipo directivo de la carrera Promotora de Enfermería	Noviembre 2013	Enero 2020	Equipo directivo de la carrera Promotora de Enfermería	Anexo 1.5.1	Se cubre con 22 alumnos ingresantes sin tomar en cuenta la caída.	30 alumnos en 2014 Crecimiento 10% anual hasta un máximo de 50
	Creación de nuevas carreras de Grado: Nutrición y Kinesiología Contar con 70 alumnos por año en Nutrición en 2020	-Identificar referentes -Organizar equipos de trabajo -Diseñar planes de estudio -Comenzar con la carrera	Consejo de Dirección de la FCB	Octubre 2014 para Nutrición	Marzo 2017	Miembro consejo FCB y referente Idem anterior	Anexo 1.6.1	Se cubre con la matrícula de 36 alumnos	Nutrición 2017 con 36 alumnos y 25% de crecimiento anual
				Octubre 2017 para Kinesiología	Marzo 2019		Anexo 1.6.2	Se cubre con la matrícula de 35 alumnos	Kinesiología 2019 con 35 alumnos
	Creación de nuevas carreras de Postgrado: Maestrías en Control de Infecciones (1),	1.En proceso de presentación a la CONEAU	Vicedecano de la FCB y responsables de las carreras en proceso	1.En proceso de revisión	1.2018	Vicedecano DIRCAL Resp. Carreras	Anexo 1.7.1	Matrícula de 30 alumnos	Control de Infecciones 2018 (30 alumnos y crecimiento 20% bianual)

	Diabetes(2), Medicina Legal (3) Enfermería(4)	2En diseño. Responsable asignado Acreditar ante la CONEAU		2.Ya se inició	2.2017		Anexo 1.7.2	Matrícula 30 alumnos	Diabetes 2017 (30 alumnos y crecimiento 20% bianual
		3. responsable asignado, Carrera en borrador Acreditar ante la CONEAU		3.2014	3.2019		Anexo 1.7.3	Matrícula 30 alumnos	Medicina Legal 2019 (30 alumnos)
		4. Trabajo conjunto con NYU	Directora Escuela de Enfermería	4. 2014	4. 2019		Anexo 1.7.4	Matrícula 30 alumnos	Enfermería en conjunto con NYU 2019
	Crear nuevas carreras de especialización en Enfermería (Cuidados Críticos, Paliativos, Pediátrica)	-Fijar plan de prioridades -Identificar referentes -Organizar planes de estudio en conjunto con el departamento de Educación -Residencias de Enfermería en el HUA	Raúl Valdez Carina Salice Comité de Carrera de Enfermería Consejo Dirección y de Enfermería del HUA	Febrero 2014	Febrero 2017	Escuela de Enfermería Servicios HUA	Se cuenta con los docentes HUA debería cubrir sueldos de residentes en las áreas de interés	A cubrir con 30 matrículas cada una de las carreras	Diciembre 2014 organizada cuidados Críticos para presentación a la CONEAU Diciembre 2015 Cuidados Críticos Diciembre 2016 Paliativos Comienzo 1° residencia en 2015
	Reapertura de la Maestría en Investigaciones Clínicas y Farmacológicas	-Asignar responsable -Revisar Plan de Estudios -Promoción de la carrera	Raúl Valdez	Febrero 2014	Febrero 2015	Director de la carrera Cuerpo docente	Anexo 1.8.1	A cubrir con 30 matriculas	Apertura en el 2015 con 30 alumnos.
	Nuevas carreras de especialización médica a partir de las residencias	-Asesorar a los jefes de servicio para que transformen los programas de	Raúl Valdez Carina Salice Depto de Educación Médica	Noviembre 2013	Enero 2020	Directores de carreras Servicio médico	No tiene costo adicional	Se cubre con los sueldos de residentes del HUA	1 carrera presentada a acreditar por año

	existentes y a crearse	residencia en especialidades -Acreditarlas ante la CONEAU							
	Promover nuevas residencias médicas a partir de las necesidades del HUA y transformar los programas de becarios más sólidos en residencias postbásicas	-Identificar las necesidades médicas en colaboración con el HUA -Evaluar los programas de residencias	Raúl Valdez Dirección Médica del HUA Comité de residencias	Febrero 2014	Enero 2020		Sin costo adicional para FCB Debe ser evaluado en el presupuesto del HUA porque implican nuevos sueldos	Presupuesto del HUA A acordar con el HUA la conveniencia del comienzo de los nuevos programas	1 nueva residencia médica básica y 1 postbásica por año
	Disminuir a un 5% el desgranamiento en las carreras de grado y postgrado	-AAP entre pares en el grado -Mentores en el postgrado -Capacitación docente -mejor seguimiento de los alumnos	Departamento de Educación Directores de carreras	Febrero 2014	Enero 2020	RRHH del Depto de Educación Asesores Académicos	Sueldos de los asesores académicos	A cubrir con las matrículas	Descenso de 2 puntos del % por año
	Mejorar tasas de graduación en las carreras de postgrado (90% en maestrías)	-Seguimiento de los alumnos -mentores -talleres de tesis	Depto de Educación Vicedecano Directores de carreras	Febrero 2014	Enero 2020	Docentes para brindar talleres y ser mentores	Salarios mentores Costo de los talleres	A cubrir con las matrículas	10% de incremento anual
	Aumentar el número de cursos de postgrado	-Aumentar n° cursos hands-on (firma de nuevos convenios y obtención de material) -Aumentar n° cursos presenciales (promoción interna y externa) -Aumentar n° cursos virtuales	Vicedecano Director de postgrados Resp.educación virtual	Noviembre 2013 Noviembre 2013 Noviembre 2013	Enero 2020 Enero 2020 Enero 2020	Material biológico Crecer en tamaño sala Anatomía Equipo promoción postgrados Plataforma Referente CV	Como premisa, no inicia un curso si no está en su punto de equilibrio, por lo cual los costos serán absorbidos en su totalidad por aranceles de participantes o sponsors	Dependerá de cada actividad	Incremento del 10% en el primer año y luego a evaluar (factores externos) Incremento 10% anual 10% anual

	Posicionar el CEGES a nivel nacional	-Mayor interacción con el Estado -Programas a medida -Asesoramiento de centros de salud -Aumentar el número de publicaciones	Director del CEGES	Marzo 2014	Enero 2020	Responsables CEGES		Presupuesto del CEGES cubre los gastos de crecimiento	2 cursos en conjunto con ministerios de salud en 2014 Incrementar 10% anual actividades a medida Incrementar 10% anual asesoramiento de centros de salud 3 publicaciones por año
EJE ESTRATÉGICO	META	Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Recursos	Costo	Presupuesto	Indicadores de resultado
2. Mejorar la conformación y desarrollo del claustro académico	Participación del 100% de los docentes en el Programa de Formación Educación Médica	-Comunicación -Créditos para la promoción académica -Actividades on-line	Secretaría Académica Director de educación Médica	Marzo 2014	Enero 2020	Docentes full-time Plataforma on-line	Sin costo adicional, está dentro de la nomina.	Se cubre con la dedicación full-time de los miembros del Depto de Educación	50 docentes en 2014 Incremento 100% en 2015 Luego 30% anual
	Participación del 70% de los docentes en el Programa de Formación Humanística	-Difusión -Créditos para la promoción académica -Actividades on-line -Seminarios de Bioética -Seminarios de Literatura	Secretaría Académica Depto Humanidades	Marzo 2014	Enero 2020	PFH de la UA	Los gastos están cubiertos por el aporte de la FCB	Según presupuesto enviado por Rectorado.	2014 50 docentes 2015 incremento del 60% anual Bioética 40 alumnos/año Literatura 15 alumnos/año
	Evaluación sumativa y formativa del 100% de los docentes	-Perfeccionar la herramienta de evaluación disponible -Desarrollar metodología de aplicación, seguimiento y devolución	Directores de carrera Depto. De Educación	Marzo 2014	Enero 2020	Herramienta de evaluación Directores que la apliquen y den devolución Registro de las evaluaciones	Según valores hora por cargo.	Incluido en la carrera de grado.	50 docentes titulares y adjuntos en 2014 JTP y ayudantes en 2015 y 2016 Todos a partir de 2017

	Incrementar número de docentes del CAS	-Relacionar con desarrollo profesional -Generar nuevas plazas de práctica	Consejo FCB Consejo HUA Directores de carreras	Febrero 2014	Enero 2020	Sitios de práctica HUA	Sueldos docentes existentes Se asignarían sueldos externos a profesionales del HUA		10% anual
	Incrementar las dedicaciones docentes	-Disminuir el número de profesores -aumentar su dedicación -Reorganizar rotaciones	Consejo FCB Dirección carrera Medicina	Febrero 2014	Enero 2020	Cronograma de cursado Comité de carrera	Igual costo al actual	No impacta Es re-organizar	10% anual
	Ofrecer 15 cursos por año al PEH	-Promover la organización brindando créditos para el desarrollo académico -Diseñar un registro de propuestas de cursos	Secretaría académica	Febrero 2014	Enero 2020	Profesores de la FCB	El costo se compensa con el pago por capacitación al cuerpo docente.	Presupuesto de aporte docente al PEH	2 nuevos cursos por año
	Incrementar rotaciones e intercambios de alumnos (100/año) y profesores (30/año)	Firmar nuevos convenios de cooperación	Consejo de dirección FCB Directores de carreras	Enero 2014	Enero 2020		Dependerá de la cantidad de instituciones, semanas de rotación y alumnos enviados.	Entidades que reciben de a dos o tres alumnos por rotación. El presupuesto se toma un 20% del valor actual de la cuota dividió por semanas de rotación.	2 nuevos convenios/ año 10% más de rotantes/año
	Promover la carrera de doctorado entre los docentes del CAS	-Por medio del Departamento de Desarrollo Académico -Difusión de las actividades -Programa de becas compartidas	Secretario académico Vicedecano Directores de carreras	Enero 2014	Enero 2020	Se cuenta con el Programa de Doctorado de la FCB	No costo adicional	Incluido en el presupuesto del Doctorado y del DDA	3 nuevos doctorandos por año (al 2020, 14 doctorandos clínicos, 2 en el área Humanística, 2 en Psicología y 2

		básico-clínico							en Enfermería)
	Docentes entrenados en la enseñanza mediante simuladores (al 2020 un referente por materia clínica)	-1 Curso de capacitación por año -Seleccionar a los docentes de cada materia	Departamento de Educación y Dolores Latugaye	Enero 2014	Enero 2020	Se cuenta con área de simulación y dos docentes entrenadas que pueden brindar capacitación			10 docentes Por año
	Docentes entrenados en el uso de herramientas virtuales	-3 capacitaciones anuales	Referente de educación virtual del Depto de Educación	Enero 2014	Enero 2020	Docentes			50 docentes por año
EJE ESTRATÉGICO	META	Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha finalización	Recursos	Costo	Presupuesto	Indicadores de resultado
3.Aumentar las actividades de investigación	Establecer visión estratégica del área de Investigación básica aplicada	-Consensuar líneas prioritarias -Metas de crecimiento de los grupos -Estrategias de fund raising -Políticas de asignación de recursos -Políticas de desarrollo de investigadores -Adquirir microscopio confocal	CIBA Marcelo Villar y Jorge Aquino	Noviembre 2013	Agosto 2014	Existentes	Sin costo adicional, viene a través de subsidios.	Incluido en el presupuesto de investigación en las horas de dedicación de los investigad. Y de los subsidios obtenidos	Líneas prioritarias, metas de crecimiento, estrategias de fund-raising, asignación de recursos y desarrollo de investigadores establecidos como políticas. -Un tercio del valor /año
	Consolidar "Club de Amigos de Investigación"	Generar contactos Elaborar base de datos Afiliar	Comité de fund-raising Jorge Aquino	Noviembre 2013	Enero 2020	Comité fund-raising	Sin costo		Conseguir 30 nuevos amigos /año
	Formar a los alumnos de grado en técnicas y procedimientos de investigación	Rotación de los alumnos por los servicios de investigación del CAS Comunicar las oportunidades de rotación Certificar a	Jorge Aquino Angel Centeno Victoria Brunelli Guillermo Mazzolini	Octubre 2013	Enero 2020	Las áreas de investigación disponibles en el CAS	No hay costo adicional ya que se cuenta con las horas de los docentes con dedicación full-time	Incluido en el presupuesto de investigación (docentes full-time) y en las matrículas de los alumnos	5 % de los alumnos de grado / año

		quienes cumplan 250 hs Jornada Anual de Investigación para alumnos							
	Acceso a revistas de divulgación en Ciencias de la Salud más solicitadas	Suscripción a revistas más relevantes y de difícil acceso	Jorge Aquino	Noviembre 2014	Diciembre 2016	Comité fund raising	Se darán de baja revistas menos consultadas	Presupuesto de Biblioteca Y fund-raising	2014 identificar las publicaciones más solicitadas. 2015 Suscribir a 5 revistas
	Creación de Instituto del CONICET en investigación Traslacional	Incorporar 2 investigadores independ. del CONICET en las líneas prioritarias del futuro instituto Generar 2 nuevas líneas de investigación en áreas prioritarias del futuro instituto por parte de 2 investigadores básicos.	CIBA Jorge Aquino Marcelo Villar	Noviembre 2014 Mayo 2015	Noviembre 2016 Mayo 2016	Investigad. propios	Propios presentados en convocatorias de la Agencia Picto.Austral Modalidad start-up Aporte del 33% del total del proyecto.	En 2017 se requiere pagar beca cofinanciada Picto Austral	2 nuevos investigad. independ. Incorporados 2 nuevas líneas en 2016
	Promover el desarrollo académico en investigación de los profesores de las Escuelas de Enfermería y Psicología	-Plan de desarrollo en investigación -Reuniones mensuales de investigación FCB -Promover la realización de la carrera de doctorado -Líneas de investigación en enfermería realizadas de	Jorge Aquino Victoria Brunelli María Adela Bertella Dirección de Enfermería FCB/HUA	Febrero 2014 Febrero 2014	Enero 2020 Febrero 2017	RRHH y materiales existentes en la FCB	A evaluar de acuerdo a cada proyecto Doctorados realizados en la FCB que no requieren gasto adicional	Mediante la obtención de becas, subsidios Y donaciones	3 publicaciones por año 2 enfermeras y 2 psicólogas con doctorado al 2020 3 grupos de investigación al 2020. Incorporar nuevo grupo en 2014/2016/2018

		manera conjunta en el HUA							
	Buena comunicación de las líneas de investigación del CAS al público interno y externo, y registrar las actividades de investigación existentes	-Gacetilla bimensual destinada a graduados, profesores y alumnos por doppler -Registro de proyectos y publicaciones en la UIC	Comunicación FCB UIC,UAPI Comunicación	Noviembre 2013 Noviembre 2013	Enero 2020 Enero 2020	Responsable de comunicación Registro UIC Comunicación UAPI	No costo adicional porque se cuenta con los medios materiales y humanos		Gacetilla desde el primer trimestre de 2014 100% de registro en diciembre 2014
	Buena interacción entre investigadores de los distintos grupos de investigación básica aplicada	-Reuniones mensuales -Jornada anual de investigación de la FCB	CIBA Jorge Aquino	Febrero 2014	Enero 2020	Recursos humanos propios	Costos adicionales bajos (refrigerio) y uso de aulas	Presupuesto de investigación	Primera actividad marzo 2014 1 Jornada Anual
	Mejorar la participación de la FCB en los trabajos de la industria farmacéutica	-Reuniones con responsables de Argentina y Latinoamérica de las compañías farmacéuticas y las CRO	Celso Arabetti Ma. Julia Cremona	Enero 2014	Enero 2020	Existentes en la UIC	No costo adicional	Presupuesto UIC	Aumentar 10% anual el n° de protocolos abiertos
	Registro interno (RUI) y externo (Clintrials.gov/ Ministerio de Salud) de los proyectos del CAS	-concientizar a los usuarios -Informar -Efectivizar acciones	Celso Arabetti Ma. Julia Cremona	Enero 2014	Enero 2020	Existentes en la UIC Comunicación	No costo adicional porque está cubierto por personal existente	Presupuesto UIC	Aumentar 20% anual
	Profesionales del CAS capacitados en investigación en salud	-Actividades de capacitación -certificar BPC	Celso Arabetti Ma. Julia Cremona	Enero 2014	Enero 2020	Existentes en la UIC Comunicación Proyecto CITI	Costo de horas docentes (40 por curso)	A cubrir por el presupuesto de la UIC	50 profesionales por año
	Mejorar la rentabilidad de la UIC	-Mayor reclutamiento de pacientes -incrementar la facturación de protocolos -Buscar fondos provenientes de	Celso Arabetti Ma. Julia Cremona	Enero 2014	Enero 2020	Existentes en la UIC	Anexo 3.1.1		Incremento 10% anual Aumento 10% anual 3 donaciones por año

		la industria farmacéutica, academias y fundaciones -Revisar criterios de distribución de resultados							
	Investigación Clínica del CAS integrada a la comunidad de la zona geográfica de influencia	-Reuniones con profesionales del área de influencia	Celso Arabetti Comunicación	Febrero 2014	Enero 2020	Comunicación UIC	Costo adicional bajo	Presupuesto UIC	3 reuniones por años Incorporar 5 profesionales por año
	Departamento de Educación Médica bien posicionado a nivel Regional con aumento del número de publicaciones	-Aplicar a subsidio de U\$S 50 mil y generar una red regional con centro en la FCB. -Fijar agenda de congresos para tener mayor participación con resultados de investigación -Mayor presencia en foros de Ed.Médica -Optimizar el uso del tiempo	Angel Centeno	Noviembre 2013	Noviembre 2015	Recursos Humanos del Depto de Educación Médica		El subsidio cubre gastos y viajes relacionados Presupuesto para cubrir viajes de autores dentro de cada área o depto	Obtener subsidio del American Board 1 publicación nacional y 1 internacional por año 7 trabajos a congresos por año (4 nacionales y 3 internacional) Horarios de trabajo re-estructurados
	Depto de Bioética como referente nacional y aumento del número de publicaciones	-Optimizar planes de trabajo -Fijar metas e incentivos académicos por publicación	Agustín Silberberg	Noviembre 2013	Noviembre 2016	Depto de Bioética y sus miembros	No costo adicional porque se cuenta con la dedicación de los docentes	Presupuesto de Bioética	Participar en los medios de difusión (5 veces/año) 1 publicación nacional y 1 Internacional Por año
	Departamento de Humanidades Posicionado como referente nacional y aumento del	-Seguimiento de los planes de trabajo -Reuniones periódicas -Capacitación de	Cristina Viñuela	Enero 2014	Enero 2016	Miembros del Depto de Humanidades	No costo adicional porque se cuenta con la dedicación de los docentes	Presupuesto del área de Humanidades.	1 publicación nacional y 1 internacional por año 7 presentaciones a congresos

	número de publicaciones	los miembros -Incentivos académicos a la publicación							
EJE ESTRATÉGICO	META	Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Recursos	Costo	Presupuesto	Indicadores de resultado
4. Mejorar la calidad e intensidad de la vida universitaria	Edificio definitivo de la FCB	-Elaboración del plan de necesidades -Pliego de licitación -Anteproyecto -Búsqueda de fondos	Consejo de dirección	Septiembre 2013	Elaboración del proyecto junio 2014 Búsqueda de fondos hasta conseguir lo necesario para la primera etapa	Plan de necesidades Equipo de fund-raising	U\$S 12 millones		Elaboración del anteproyecto Conseguir en el 2014 el 30% de los fondos para construir la primera etapa
	Políticas de bienestar estudiantil que hagan atractiva la oferta académica	Identificar necesidades: transporte, vivienda, seguridad, salud. Diseñar políticas e implementarlas	Secretaría Académica y Dirección de estudios de las carreras	Febrero 2014	Enero 2020	Encuesta para identificar necesidades Secretaría académica y dirección de estudios para señalar prioridad de acciones	A determinar de acuerdo a las acciones que se emprendan	FCB carreras de grado	2014 identificar necesidades 2015 diseñar e implementar acciones de manera progresiva
	Comunicación interna y externa eficiente	-Entrenar al responsable de comunicación -Elaborar procesos para la comunicación interna y externa -Utilizar la portada del campus virtual para actualizar información	Consejo de Dirección	Febrero 2014	Febrero 2015	Responsable de comunicación de la FCB	Curso de capacitación para responsables de Comunicación (40 hs docentes)	FCB	Encuestas de satisfacción a usuarios que muestran percepción positiva de la comunicación
	Docentes con mayor sentido de pertenencia a la institución	-Menos docentes con mayor carga horaria -Reuniones	Consejo de Dirección Secretaría Académica	Febrero 2014	Enero 2020	Depto de educación Médica	Costo adicional al aumentar el número de	FCB Sujeto a restricciones del	Reordenar las dedicaciones del 10% de los docentes del

		periódicas de las autoridades con los docentes -Seguimiento de los docentes por parte del Depto de Educación Médica	Departamento de educación Médica				rotaciones (En estudio)	presupuesto de la FCB	área clínica en 2014. Incremento del 10% anual. Reuniones quincenales con grupos de docentes
	Contar con el 100% de los estudiantes de las carreras en el campus virtual Y desarrollo de un equipo de tecnología en educación	-Designar responsable del área -Entrenamiento en NTIC en la escuela de ayudantes -Manual del usuario para estudiantes -Programas y encuestas finales de materias en CV -Evaluación de materias a través del CV -PHC semipresencial -Seguimiento AAP -Curso de ingreso a distancia -CV como instrumento de seguimiento y acompañamiento de los estudiantes -Capacitar a los docentes en Moodle -Adquirir licencias CADRA	Departamento de Educación Médica Carmen Teijeiro	Noviembre 2014	enero 2020	Equipo para desarrollar herramientas y para cargar material en la web.	A determinar por acción a emprender	Presupuesto de la FCB y cubierto por los resultados de las matrículas de Medicina	% del uso de mensajería interna de Moodle con los docentes % de respuesta a las materia % de estudiantes de curso de ingreso a distancia Nº de ingresos y respuesta en programas extracurriculares Registro de actividades de AAP % de dedicación a cada uno de los cursos fuera del horario presencial % de estudiantes que no ingresan en un mes % de consultas derivadas a secretaría % de contacto con docentes de hospitales
	Planes de estudio de las carreras de grado	- Revisión de los planes de estudio -Confrontar con	Angel Centeno Gretel Desmery María Adela	Febrero 2014	Febrero 2016	Comités de carrera	No costo adicional	No costo adicional	Diciembre 2014 diagnóstico Febrero 2016

	actualizados	otros modelos -Actualizarlos -Incorporación de materias electivas	Bertella						Implementar cambios
	Evaluación continua de las carreras de grado y postgrado, asegurando la adquisición de conocimientos y competencias	-Diseñar una herramienta de evaluación de programas -Agenda de aplicación	Depto de Educación Médica	Febrero 2014	Enero 2020	Depto de Educación Médica	No costo adicional porque está cubierto por las dedicaciones de los profesores full-time	Carreras de grado y postgrado	2015 Herramienta de evaluación de Programas Aplicación progresiva a partir de 2016
	Aumentar las tasas de graduación de las carreras de grado y postgrado	-Identificar causas de no graduación en cada una de las carreras -Diseñar estrategias de retención y graduación -Implementar acciones	Secretaría Académica Vicedecano Directores de Carrera Depto. Educación Médica	Febrero 2014	Enero 2020	Directores de carreras	No costo adicional	Cubierto por las matrículas de las carreras	Doctorado 100% (2014) Especializ. (80% en 2016) Maestrías (60%) 2019 Medicina 90% en 2016 Enfermería 90% en 2016
	Carreras de grado y postgrado de calidad	-Monitoreo de los programas -Optimizar el nivel de exigencia -Mantener los programas actualizados	Departamento de Educación Vicedecano Directores de carreras	Enero 2014	Enero 2020	Recursos existentes	No costo adicional	Cubierto por las matrículas de las carreras	Acreditar carreras de grado sin compromisos Acreditar carreras de postgrado con categoría A Acreditar por agencias externas
	Plan de beneficios y carrera para personal no docente que generen una institución magnética	-Rediseñar perfiles -Elaborar herramienta de evaluación de desempeño -Elaborar carrera Fijar plan de incentivos	Juan M Morete Consejo de Dirección	Febrero 2014	Febrero 2016	Responsable de personal y Gerente de FCB	Sin costo	Dentro del presupuesto original.	Fines de 2014 elaborada la herramienta de evaluación y los perfiles. Fines 2015 aplicación de la herramienta en relación a plan de incentivos
	Desarrollo de las actividades de	Viajes Sanitarios Interdisciplinarios	Raúl Valdez	Febrero 2014	Enero 2020	Industria farmacéutica		Se financian con ayuda de	2 viajes/año con participación de

	extensión con impacto local y regional	<p>Posta Sanitaria Nuevo proyecto Armar equipo Conseguir fondos Relevamiento de los barrios aledaños Elaboración de proyectos</p>	Soledad Campos, Claudia Lascano	Octubre 2013	Diciembre 2015	Kimberley Clark , Apdes, Ong Trabajo para todos, EIDICO. Personal que se desempeña en la posta.		Laboratorio	tres o más servicios y 10 alumnos
		Interactuar con CONIN (evaluación a pedido)	Victoria Brunelli	Enero 2014	Enero 2020	Docentes Alumnas		Los gastos los cubren las instituciones que participan	Construcción nueva Posta Nuevo proyecto interdisciplinario en marcha 2015 70 alumnos de medicina y 30 de enfermería rotando por año programas de evaluación a medida uno por año Atención de lunes a viernes
		Proyectos solidarios de asistencia técnica de Enfermería	Victoria Brunelli	Enero 2014	Enero 2020	Docentes Alumnas		Financiado por CONIN	Dos programas por año
		Viajes solidarios al interior	Padre Gustavo Paez	Enero 2014	Enero 2020	Capellán alumnos		Financiado por las instituciones que lo solicitan	Dos programas por año
									Dos viajes por año
	Programa de Vida universitaria con participación del 100% de los alumnos de grado	<p>-Oferta de seminarios y actividades deportivas y artísticas -Créditos a completar por los alumnos antes de egresar de manera electiva</p>	Directores de Estudio	Marzo 2014	Enero 2020	Programas ofrecidos por las distintas unidades académicas	No costo adicional	Cubierto por el aporte que realiza la FCB	20 % del total de los alumnos participando por año

	Formar los recursos humanos que cubrirán los cargos directivos a futuro	-Seleccionar candidatos -Probarlos en la tarea directiva	Consejo de Dirección	Enero 2014	Enero 2016		Sueldo de un docente part-time con categoría de adjunto	Presupuesto de postgrados	2014 adjunto a Postgrados
	Desarrollar Depto de Graduados	-Entrenar a la responsable -Completar la base de datos -Generar reuniones anuales -Publicación periódica	Secretaría Académica Responsable de Graduados	Enero 2014	Enero 2016	Responsable de graduados	Sueldo administrat. Con dedicación part-time	Está incluido en el presupuesto de la FCB	Diciembre 2014 Base de datos de medicina completa Junio 2015 base de datos de Enfermería completa Diciembre 2015 base de datos de postgrado completa 1 actividad anual
	Mejoras en equipamiento	Cambio de 38 PC en el laboratorio de computación. Cambio microscopio laboratorio multiuso	Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia de Sistemas. Gcia Adm y Fin, Gcia Sist y cuerpo docente.	Septiembre 2013 Septiembre 2013	Marzo 2014 Marzo 2014	Se tomaran del resultado de gestión del 2013 Se tomaran del resultado de gestión 2013.	\$5.500 c/u. U\$S 3.500	\$198.000 en 18 cuotas sin interés.	Contar con las dos salas de computación en óptimas condiciones para poder brindar el dictado de clases correspondiente. 2014 microscopio en funcionamiento

EJE ESTRATÉGICO	META	Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Recursos	Costo	Presupuesto	Indicadores de Resultado
5. Asegurar la sustentabilidad del quehacer institucional	Escuela de Enfermería sustentable	Home Care Venta de servicios: identificar necesidades de educación continua, diseñar Programas de Asistencia Técnica	Directora de la Escuela Promotora de los programas	Enero 2014 Febrero 2014	Enero 2020 Enero 2020	Enfermeras Coordinador médico Coordinadora Enfermería Docentes	En estudio A definir en cada programa	Enfermería A cubrir con los resultados del programa	Asistencia de 5 pacientes /mes en 2014 10 Programas/año
	Unidad de Investigación Básica sustentable	-Fund-raising -Instituto del Conicet -Subsidios no cofinanciados	CIBA	Enero 2014	Enero 2020	Responsable de liderar el proyecto	No costo adicional	Unidad de Investigación Básica	500mil \$/año en donaciones Fondos para cargos técnicos e insumos Equipamiento
	Unidad de fund-raising profesional	-Capacitar al personal -Plan estratégico de búsqueda de fondos	Consejo de Dirección	Enero 2014	Enero 2020	Responsable de fund-raising	Sueldo de una persona part-time Curso de capacitación de 50hs cubierto por beca	Incluido en el presupuesto FCB	Realización del curso durante el 2014 Plan estratégico finalizado al 2014
EJE ESTRATÉGICO	META	Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha Finalización	Recursos	Costo	Presupuesto	Indicadores de Resultado
6. Desarrollar proyectos interdisciplinarios	Colaboración con el Instituto de Filosofía. Participación de 10 investigadores en líneas de Filosofía y Salud	Identificar investigadores afines a las líneas de investigación y sumarlos al proyecto	Jorge Aquino	Agosto 2013	Enero 2020	Viajes investigad. Participación en simposios	Cubierto por subsidio de la Fundación Templeton		Incorporación de dos investigadores por año
	Colaboración con Amega Biotech: 1) Investigación básica aplicada, 2) Bioterio con normas internacionales	-Reuniones periódicas para establecer líneas investigación -Firma de contrato para la construcción y gestión del	Juan E. Gallo Guillermo Mazzolini	Agosto 2013	Agosto 2018	Investigad. Responsables de Amega Biotech	U\$S 600 mil cubiertos por Amega Biotech		Contrato firmado dic. 2013 Construcción finalizada 2014 1 línea de investigación conjunta en 2015

	Centro de Simulación para el aprendizaje de habilidades clínicas (FCB/HUA)	<p>Bioterio</p> <p>-Completar la compra de simuladores</p> <p>-Construir centro en el nuevo edificio de la FCB</p> <p>-Concretar donación de J&J para HUA</p> <p>-Generar sistema de gestión del área</p>	Dolores Latugaye (FCB) Fernando Iudica (HUA)	Agosto 2013	Enero 2018	<p>Se cuenta con U\$S 200 mil en concepto de donación</p> <p>Posible donación de U\$S 200mil de J&J</p>	<p>U\$S 400mil para simuladores</p> <p>U\$S 500mil para área del edificio</p>	Donaciones	<p>Febrero 2014 se reciben los nuevos simuladores</p> <p>Marzo 2014 se acondiciona el área existente en el 4º piso FCB</p> <p>Construcción del área en el nuevo edificio</p>
	Departamento de Desarrollo Académico del CAS consolidado con participación de todos los miembros de la institución	<p>-Promover la elaboración y publicación de trabajos de investigación</p> <p>-Relacionar el desarrollo académico a la promoción institucional</p>	Guillermo Mazzolini Raúl Valdez Jorge Aquino	2013	Enero 2020	DDA y fondos conseguidos por fund-raising		Fund-raising	Aumento progresivo del número de presentaciones a congresos y publicaciones Crecimiento del 20% anual
	Desarrollo de dos emprendimientos start-up con el IAE que permitan patentar productos de investigación de la FCB	Reuniones conjuntas Identificación	Jorge Aquino Marcelo Villar CIBA Héctor Rocha	Agosto 2013	Enero 2020	Fondos del Ministerio de Ciencia y técnica	Costo a determinar por proyecto	Subsidios	2 empresas de incubación para patentar innovaciones
	Establecer colaboraciones con otras unidades académicas	<p>Ingeniería: desarrollo de simuladores</p> <p>Carrera de Bioingeniería</p>	Decano	<p>Febrero 2014</p> <p>Febrero 2015</p>	<p>Enero 2016</p> <p>Febrero 2016</p>				<p>Desarrollar 1 simulador virtual para habilidades clínicas</p> <p>Plan de estudios diseñado y referentes contactados</p>

II Plan Estratégico Facultad de Derecho

1. MISIÓN

Participar en la configuración de la cultura jurídica y de la sociedad argentina a través de la educación y la investigación, promoviendo los valores humanos y cristianos en la vida de las personas y en las instituciones jurídicas y políticas.

Colaborar en el ámbito del Derecho con lo que la Universidad Austral ha definido como su fin específico, a saber: elaborar una síntesis orgánica y universal de la cultura humana, que integre la dispersión de las especialidades en la unidad del saber, iluminado y vivificado por la fe católica.

2. VISIÓN

- Enseñanza a través de métodos participativos y dinámicos. Método del Caso.
- Cuerpo de profesores de excelente nivel académico y con una marcada vocación por la vida universitaria.
- Calidad de la Vida Universitaria.
- Asesoramiento académico personal.
- Investigación científica: activa promoción y aumento de la producción.
- Difusión de la labor cultural y de extensión universitaria que contribuya al desarrollo espiritual y material de la sociedad, a través de la asistencia técnica y asesoría profesional a personas e instituciones públicas y/o privadas.
- Internacionalización de la FD: inserción internacional.
- Interdisciplinariedad: entre departamentos y centros de la FD y con otras unidades académicas.
- Incorporación de nuevas tecnologías en la enseñanza de las carreras de la FD.
- Carrera profesional del personal de la FD.
- Desarrollo de la marca “Facultad de Derecho, Universidad Austral”.
- Consolidación de la Asociación de Graduados: Capítulo Facultad de Derecho.

3. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">○ Calidad académica de la enseñanza.○ Método del caso.○ Universidad muy bien posicionada en los rankings a nivel mundial.○ Imagen de la FD posicionada sobre “prestigio”.○ Excelente entorno de estudio – Campus Pilar.○ Posgrados reconocidos por el mercado en general y por los organismos de acreditación.○ Nivel académico de los profesores.○ Reconocimiento del liderazgo de la FD.○ Reconocimiento en el mercado del alto nivel	<ul style="list-style-type: none">○ Crecimiento regional.○ Internacionalización.○ Interdisciplinariedad: entre departamentos y con otras unidades académicas de la Universidad.○ Alianzas nuevas con entidades de primer nivel del exterior y revalorización de las alianzas ya realizadas.○ Más y mejores programas internacionales.○ Creación de alianzas estratégicas para LLMs (nacionales e internacionales).○ Aprovechamiento de la situación económica para generar un entorno

<p>profesional de los graduados de FD - UA.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Salida laboral de los graduados. ○ Formación humanística integral. ○ Eficiente sistema de asignación de becas. ○ Nivel académico del Doctorado en Derecho. ○ Alto nivel de exigencia. ○ Intercambio académico en el exterior. ○ Excelente desempeño de los alumnos que trabajan o estudian en el exterior. ○ División de la investigación y docencia en Departamentos por áreas de especialidad, lo que facilita la integración entre los investigadores de cada área. ○ Obtención de financiamiento externo en diversas convocatorias nacionales e internacionales competitivas. ○ Alto número de profesores que cuentan con un número importante de publicación en revistas internacionales de impacto. ○ Pertenencia de investigadores a la carrera del investigador del CONICET. ○ Cuidado del tiempo de investigación de los profesores. ○ Amplio nivel de conocimiento del ideario universitario entre los investigadores en los aspectos más vinculados con las áreas sensibles del Derecho (protección de la vida humana y familia). ○ Plan de Trabajo anual como mecanismo de programación de la labor de investigación, docencia y gestión de los profesores. ○ Escuela de ayudantes para la formación docente, que promueve la investigación entre sus participantes. 	<p>(recepción de alumnos) de diversidad cultural.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Intercambio internacional de profesores y estudiantes con las universidades más prestigiosas del mundo. ○ Más profesores en la carrera del investigador del CONICET. ○ Incorporación de las nuevas tecnologías en la enseñanza del derecho. ○ Aumento de financiamiento para proyectos de investigación que incluyan una partida en el presupuesto para becas doctorales.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Deficiente coordinación interna de maestrías, programas y especializaciones, que impacta en el boca en boca. ○ Poca capacidad de albergar mayores capacidades de comisiones de cursada de los posgrados exitosos, a nivel académico y edilicio. ○ Falta de atención a los graduados que pueden generar nuevos cursantes. ○ Pocos profesores conocen las líneas prioritarias de investigación de la Universidad. ○ Falta de comunicación dentro de la FD los resultados de las investigaciones. ○ Poca participación de los alumnos en las actividades de investigación que realizan los profesores de FD. ○ Dedicación despareja de los departamentos 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Para el grado, se abre una brecha cada vez mayor entre el perfil del egresado secundario promedio y el perfil que necesitamos de alumno exitoso en la carrera. ○ Programas / Maestrías de calidad aceptable a menor precio en la competencia. ○ Crecimiento agigantado de ofertas en el mercado ○ Oferta gratuita de algunas maestrías o de la misma índole que ayudan a juntar puntos a nivel laboral. ○ Competencia consolidada en el mercado nuevo Pilar. ○ Potencial pérdida de alumnos de las zonas sur de la ciudad y de la provincia de Buenos Aires.

<p>a la investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Baja cantidad de profesores a tiempo completo que han accedido a la carrera del investigador del CONICET. ○ Es baja la coordinación de estrategias de comunicación pública entre los departamentos de la Facultad, con vistas a la difusión de los resultados de investigación concernientes a los temas “sensibles” del debate público. ○ Es aún incipiente la tarea de formación de nuevos investigadores y, particularmente, de doctorandos. ○ Es todavía más incipiente la inserción de los doctorandos en la actividad de investigación de los departamentos. ○ Falta de experiencia en el uso de herramientas de <i>e-learning</i>. ○ Poco aprovechamiento del Asesoramiento académico personal, especialmente en posgrado. ○ La dedicación efectiva de los departamentos a la promoción de la investigación se ve amenazada por las exigencias de la gestión universitaria que realizan los profesores de la FD. ○ Abandono de los avances en la investigación como criterio determinante a la hora de evaluar el progreso en la carrera académica de un profesor. ○ Falta de una carrera profesional para el personal gerencial-técnico-administrativo. ○ Falta de una plataforma informática ágil que facilite al máximo el volcado de la información de la labor anual de la FD. 	
--	--

4. Planificación Estratégica

EJE ESTRATÉGICO	META	ACCIÓN/ES	RESPONSABLE	INICIO	FIN	RECURSOS	COSTO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE RESULTADO
CRECER EN EL NÚMERO DE ALUMNOS	Lograr y consolidar el número de 120 ingresantes por año en la Carrera de Abogacía.	Mejorar las herramientas de promoción de la CA: 1- actividades de gestión en los colegios (CABA, Zonas Norte y Oeste); 2- acuerdos con las Asociaciones de Debate, Arbitraje y Argumentación para la realización de sus actividades en la sede de la Universidad; 3- inversión en la estética audiovisual de la FD (videos y spots publicitarios); 4- campañas de <i>marketing on-line</i> ; 5- Concurso Jurídico Austral; 6- campaña en la	Consejo de Dirección, Dirección de Admisiones de la Universidad y Dirección Ejecutiva de la Carrera de Abogacía.	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Se prevé una inversión adicional a la presupuestada por Admisiones Grado, para refuerzo de publicidad online, staff para seguimiento de interesados, etc.	Se estima en \$75.000 anuales, a valores 2013.	La proyección a 2020 es facturar 2.5 millones más por la carrera de Abogacía, con un margen del 75% sobre gastos directos.	Cantidad de ingresantes a la carrera por año: meta 2014 de 75 ingresantes. Crecimiento anual de ingresantes del 8% de 2015 a 2020. Establecimiento en el Parque Austral, hacia 2020 de al menos dos empresas / estudios / colegios / asociaciones vinculadas al ámbito jurídico.

		<p>vía pública; 7- campañas en el interior específicas para FD; 8- cursos especiales para profesores de Derecho de los Colegios; 9 – becas ajustables de acuerdo al perfil del ingresante; 10- convenios de beneficios con empresas y organismos públicos y privados.</p> <p>Establecer un “polo jurídico” en el Parque Austral.</p>							
	Lograr el ingreso de 15 estudiantes a la carrera de Ciencias Políticas.	<p>Presentación del proyecto ante el Consejo Superior de la Universidad.</p> <p>Presentación de la Carrera ante CONEAU.</p> <p>Estudio de</p>	Prof. Dra. Ma. Alejandra Vanney	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Se imputará al proyecto parte del sueldo de la profesora Vanney, un asesor externo y recursos de	En el año previo se estima en uno 185.000. Luego aumenta progresivamente a medida que la carrera	El presupuesto se ha realizado junto con la carrera de RRII. Para 2020 se estima un margen después de costos directos de casi \$2	<p>Cantidad de ingresantes a la carrera: meta 2016 de 25 ingresantes.</p> <p>Crecimiento anual del 12,6% de 2017</p>

		mercado. Implementar las herramientas de promoción que se usan para la Carrera de grado.				promoción.	avanza.	millones. Sin embargo, los tres primeros años del proyecto tendrá resultado negativo, con un acumulado de \$1.95 millones.	a 2020.
	Lograr el ingreso de 30 estudiantes a la carrera de Relaciones Internacionales.	Presentación del proyecto ante el Consejo Superior de la Universidad. Presentación de la Carrera ante CONEAU. Estudio de mercado. Implementar las herramientas de promoción que se usan para la Carrera de grado.	Prof. Dra. Ma. Alejandra Vanney	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Se imputará al proyecto parte del sueldo de la profesora Vanney, un asesor externo y recursos de promoción.	En el año previo se estima en uno 185.000. Luego aumenta progresivamente a medida que la carrera avanza.	Explicado en la carrera de Ciencias Políticas.	Cantidad de ingresantes a la carrera: meta 2016 de 25 ingresantes. Crecimiento anual del 12,6% de 2017 a 2020.
	Aumentar la tasa de retención de alumnos de grado en un 20% (Actualmente el	Aprovechar el trabajo del AAP. Formar mejor a los tutores. Implementación	Dirección de estudios de la FD	Marzo de 2014	Diciembre de 2015	Seminarios <i>ad hoc</i> para mejorar el rendimiento de los alumnos en las materias	El costo aproximado es de \$15.000 anuales.	El balance es claramente positivo, ya que cada punto de retención ganado vale	Crecimiento de la tasa de retención alumnos en un 3% anual de 2015 a 2020, alcanzando una

	promedio de las últimas 5 cohortes que finalizaron es del 54%).	de técnicas para lograr el aumento en la retención: materias a contraturno que permitan su recursado; recursada tutorial; etc. Garantizar el efectivo cumplimiento de los intercambios y de las pasantías en el exterior que se les prometen al ingresar.				y los exámenes.		\$70.000 de facturación adicional anual, lo que equivale a unos \$700.000 hacia 2020 con la mejora de 10 puntos.	retención del 64%.
	Alcanzar los 300 ingresantes de posgrados en las sedes Buenos Aires y Pilar.	Realizar reformas en los planes de estudio con cambios en la modalidad de cursada (clases cada 15 días y la incorporación de módulos virtuales), materias más atractivas y la inclusión de módulos de	Dirección General de Posgrado y Dirección ejecutiva de las carreras.	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Refuerzo en el sector de Marketing, incorporando Comunicación y Prensa. Gestiones en el interior y exterior.	El costo de estas acciones es de \$200.000 anuales.	Implica un crecimiento en la facturación neta de \$1.5 millones, con una rentabilidad del 80% luego de costos directos. También un ahorro en costos al reducir las horas de cada	Posgrados: 300 ingresantes. Crecimiento anual de ingresantes del 2.5% de 2015 a 2020.

		<p>formación en el exterior.</p> <p>Fortalecer el mercado del interior con una oferta atractiva en cuanto a la modalidad de cursada.</p> <p>Gradual traslado de las Carreras de posgrado a Pilar.</p>						posgrado al mínimo de 540 horas.	
CRECER EN EL NÚMERO DE ALUMNOS	Lograr que las maestrías y especializaciones dicten un curso cada dos años fuera de la sede (interior o exterior).	Gestionar convenios con Escuelas Judiciales, Gobernaciones, Municipios, Colegios, etc. para el dictado de programas en el ámbito de su organización.	Dirección Académica y Dirección Ejecutiva de cada departamento.	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Los propios de cada Departamento, con apoyo de la Administración.	Los costos de estos posgrados son bajos, porque se realizan fuera de la UA.	Nos proponemos lograr al menos iniciar un posgrado por año. El margen directo puede variar entre los \$0.5 y \$2 millones anuales, dependiendo del convenio y la cantidad de inscriptos.	Hacia 2020 lograr que haya al menos un curso de posgrado fuera de sede.
	Estudiar la creación de nuevas carreras de posgrado	Ampliar la oferta de carreras de la FD en: Derecho Civil, Derecho	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Recursos ya existentes en el CD, los Departamen	Eventualmente un estudio de mercado y un asistente que procese		Hacia 2020 que al menos una carrera de posgrado esté en

		<p>Procesal Civil, Derecho del Trabajo, etc.</p> <p>Presentación de la Carrera para Aprobación del Consejo Superior de la Universidad.</p> <p>Presentación de la Carrera para acreditación ante CONEAU.</p>				tos y la Administración.	información.		<p>funcionamiento.</p> <p>Respuesta del mercado plasmado en el número de ingresantes.</p>
CRECER EN EL NÚMERO DE ALUMNOS	Promover el dictado de concentraciones de la Maestría en Derecho en el interior del país, especialmente en las materias de mayor interés para el público local, en la modalidad "Diplomatura".	<p>Estudio de mercado.</p> <p>Recoger la experiencia de los programas dictados en el interior.</p> <p>Concretar la firma de convenios con organismos públicos y/o privados de las provincias, para el dictado de programas en el lugar.</p> <p>Buscar la</p>	Dirección de la Maestría en Derecho y Consejo de Dirección	Febrero de 2015	Diciembre de 2020	Los propios de cada Departamento y eventualmente un asistente para la Diplomatura.	Costos derivados de las gestiones en cada lugar (viajes, estadías, etc.) Se estiman en \$20.000 promedio anual.	El dictado será progresivo en el período 2014-2020. Hacia el final, con tres programas, se estima una facturación adicional de \$1 millón, con un margen directo del 78%.	Hacia 2020 que se dicten 3 programas por año en distintas provincias.

		colaboración de graduados y profesores residentes en el lugar.							
	Estudiar la posibilidad de doble titulación en la carrera de grado.	Conversar con otras unidades académicas sobre la posibilidad de otorgar títulos conjuntos: derecho y administración, derecho y contador, etc.	Consejo de Dirección	Febrero de 2016	Diciembre de 2020	Los propios de la CA.	Derivados de las gestiones.		Hacia 2020 haber avanzado en un 50% en la implementación del proyecto de doble titulación.
	Crece en el dictado de asignaturas y programas a distancia.	Realización de programas especiales y asignaturas en la modalidad "a distancia". Reforma del Reglamento de Maestrías y Especializaciones. Búsqueda de una plataforma virtual especial para educación a distancia, integrada con SIA y mail	Dirección General de Posgrados y Tecnología y Sistemas de la Universidad.	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Departamento a cargo del área; plataformas online; hardware específico; asistentes por transmisión.	\$122.000 anuales aproximadamente.	Para 2020 estimamos facturar \$500.000 por inscriptos a distancia de los programas regulares en sede.	Hacia 2020 contar con un 20% de los programas con asignaturas a distancia.

		institucional.							
MEJORAR LA CONFORMACIÓN Y DESARROLLO DEL CLAUSTRO ACADÉMICO	Adecuar el claustro académico a los objetivos de la Facultad: lograr la fidelización del cuerpo de profesores. Fidelización significa "exclusividad", el profesor siempre se debe presentar como miembro del Claustro de la Universidad Austral.	Reunión personal con cada profesor para proponerle su presentación como "marca FD-UA". Reuniones por grupos elegidos para preguntarles su opinión respecto a la FD; sus intereses, etc. Promover la presentación de los profesores DS a evaluación del CAE para la promoción en la carrera académica.	Decano	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				Fidelización del 50% del Claustro a 2020.
	Aumentar la cantidad de docentes a tiempo completo a partir del incremento de alumnos, conservando la relación actual	Incorporar auxiliares docentes con financiación externa del 100% (CONICET, en agencias de promoción de la	Juan Cianciardo	Febrero de 2015	Diciembre de 2020		El costo promedio de un profesor con dedicación exclusiva es de \$450.000 anuales. En carrera de	La incorporación propuesta en el plan estratégico implica un costo promedio de \$475.000 por	En el período 2015-2020, incorporar un docente con dedicación exclusiva y uno con dedicación semi-exclusiva por año, la mitad

	alumno-profesor, co-financiados.	investigación nacionales o extranjeras, etc.) Incorporación de profesores DE/ DSE en áreas que generen recursos suficientes para cubrir el costo de la incorporación.					CONICET puede variar de acuerdo a la situación, entre 30.000 y 250.000 anuales.	año, incrementales año a año.	de ellos en carrera de investigador del CONICET o en agencias de promoción de la investigación (nacionales o extranjeras).
	Promover y consolidar la formación de docentes auxiliares en la Escuela de ayudantes.	Reiniciar las actividades de la Escuela de Ayudantes. Encomendar la dirección de la Escuela a la Dirección de Investigación de la FD. Selección de Ayudantes con prioridad en ingreso a Doctorado.	Dirección de Investigación de la FD y Director del Doctorado en Derecho	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				Para 2017, contar con un 50% de ayudantes formados en la Escuela y un 80% para 2020.
MEJORAR LA CONFORMACIÓN Y DESARROLLO DEL CLAUSTRO	Incrementar el porcentaje de profesores con DE y DSE con	Facilitar y promover estancias / tiempo de investigación	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Ayudas económicas para las estancias de investigació	\$30.000 anuales.	El costo presupuestado del período asciende a	Alcanzar un 80% de profesores con DE y DSE con grado de Doctor, hacia

ACADÉMICO	grado de Doctor.	que facilite el avance en la tesis doctoral de los profesores. Buscar financiamiento externo para estancias de investigación en el exterior.				n.		\$210.000.	2020.
	Aumentar y consolidar el grado de cumplimiento del Plan Anual de Trabajo.	Cronograma de control de avance del PAT de cada profesor DE y DSE.	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				Alcanzar el 100% de cumplimiento del Plan Anual de Trabajo de cada profesor, en 2020.
MEJORAR LA CONFORMACIÓN Y DESARROLLO DEL CLAUSTRO ACADÉMICO	Consolidar la participación del Claustro en más de una carrera de la Facultad.	Unificar en un único profesor las mismas materias que se dictan en distintos posgrados (MIJ, Ética, Filosofía del Derecho, DSI, etc.)	Dirección General de Posgrado	Febrero de 2015	Diciembre de 2020				Hacia 2020 que el 100% de los profesores dicten clases en más de una carrera de la FD.
	Aumentar y consolidar la proyección	Facilitar, apoyar y fomentar el dictado de	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				Alcanzar un 60% de profesores que dicten

	internacional del Claustro.	clases en universidades prestigiosas del exterior.							clases regularmente en el exterior, en 2020.
	Aumentar la participación del claustro en el PEH.	Contemplar especialmente la participación en el PEH, en la promoción de la Carrera Académica. Promover actividades dentro de la FD, que se inserten en el PEH.	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				Para 2020, participación del 100% del claustro en el ciclo obligatorio del PEH.
	Maximizar y optimizar la relación docencia / horas de clase de los profesores con DE.	Contemplar especialmente en el PAT, con porcentaje mínimo de horas dictadas en la FD del 85%.	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020			Implicará un ahorro importante de honorarios docentes, de aproximadamente el 25%.	Para 2020, lograr que el 100% de los profesores DE dicten las 150 de horas de clases que exige la Ordenanza de Profesores para esta dedicación.
AUMENTAR LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	Reorganizar la Dirección de Investigación para que promueva la investigación dentro del	Asignar mayores atribuciones a la Dirección de Investigación sobre el control de las	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020			Generación de al menos \$300.000 en concursos internos o externos para la FD.	A partir de 2015, lograr la presentación de un proyecto al año en concursos de financiación

	<p>claustro de la FD.</p> <p>actividades de investigación y docencia dentro de la FD, a través del PAT.</p> <p>Trabajar para que las revistas de la FD sean indexadas o con referato.</p> <p>Crear una oficina, en el ámbito de la Dirección de Investigación, que facilite la presentación a concursos de financiamiento externo de proyectos.</p>							<p>externa de investigación (CONICET, MINCYT, PICTO, etc.).</p> <p>Para 2020, que se presente al menos un proyecto de investigación por Departamento en el Concurso Interno de Investigación.</p>
	<p>Incorporar becarios de investigación doctoral, con 100% de financiación externa.</p>	<p>Analizar la posibilidad de incorporar becarios de investigación en los Departamentos de: Derecho Internacional Público; Derecho Civil; Derecho del</p>	<p>Dirección de Investigación de la FD</p>	<p>Febrero de 2014</p>	<p>Diciembre de 2020</p>			<p>En 2020, contar con 4 becarios de investigación doctoral, 100% financiados por otros organismos, con prioridad para los Departamentos mencionados.</p>

		<p>Trabajo; Derecho Procesal Civil; Derecho de la Empresa, Derecho Tributario y Centro de la Propiedad Intelectual.</p> <p>Trabajar para que su costo no sea erogado por el presupuesto de la FD sino por financiación externa.</p>							
	<p>Aumentar y consolidar la participación (investigación) de los departamentos en los temas de debate público.</p>	<p>Impulsar, motivar y coordinar entre el claustro, la publicación de artículos científicos y de divulgación sobre temas de debate público.</p> <p>Vincular la investigación departamental con requerimientos sociales concretos,</p>	Dirección de Investigación	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				<p>100% de los profesores DE que publiquen al menos 2 artículos al año de estas características.</p>

		procurando contribuir a la resolución de las necesidades del momento.							
AUMENTAR LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	Aumentar la difusión de la labor de investigación de la FD en medios especializados.	Incentivar en los Departamentos, la publicación de los trabajos e investigaciones realizadas por los profesores y alumnos del área. Crear un registro de trabajos de los profesores DE y DSE. Incorporar al equipo de trabajo, especialistas en medios.	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				<p>Publicación de al menos 30 artículos por año, en medios científicos jurídicos.</p> <p>Que el 50% de la producción científica de los departamentos se publique en revistas y editoriales extranjeras en el 2020.</p> <p>Hacia 2020 que el 50% de la producción científica de los profesores se publique en revistas indexadas y con referato.</p>
	Incrementar la cantidad de proyectos de Investigación	Impulsar y coordinar la promoción de los	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020			Creer anualmente un 20% en la facturación de	Lograr a 2020 al menos un proyecto de investigación

	aplicada.	<p>departamentos para la realización de trabajos para fines concretos (dictámenes).</p> <p>Contactar a profesores, graduados y representantes del medio vinculados a la FD, para promover la colaboración mediante consultorías, asesorías, dictámenes, proyectos, etc.</p> <p>Potenciar e incentivar entre los profesores, la preparación de dictámenes y consultorías permitiendo que estos trabajos puedan ser considerados como producción científica a la luz de la carrera</p>						<p>proyectos de investigación aplicada, alcanzando un mínimo de \$350.000 promedio en 2020, con un margen directo del 50%.</p>	aplicada por año.
--	-----------	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

		docente. Creación del Tribunal Arbitral de la Facultad de Derecho de la Universidad Austral.							
AUMENTAR LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	Incrementar el ingreso de los profesores en el Sistema Nacional de Investigadores.	Monitoreo permanente de las convocatorias externas en investigación. Preparación y asesoramiento de los profesores para que se presenten en las convocatorias.	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Los propios del Centro de Investigación.			Lograr que para 2020 tres profesores del Claustro ingresen en el Sistema Nacional de Investigadores.
	Precisar y profundizar el desarrollo de líneas de investigación en cada uno de los departamentos.	Revisar y actualizar las líneas prioritarias de la FD. Estudio y orientación de los departamentos para que las investigaciones se enmarquen en las líneas	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2015	Diciembre de 2020				Presentación en 2015 de las líneas a toda la FD. Hacia 2020, 100% de desarrollo de las líneas en los departamentos.

		<p>prioritarias.</p> <p>Fomentar el trabajo de investigación de los estudiantes de grado y posgrado (informes, exámenes y tesis) para que se enmarquen en las líneas proyectadas en el departamento.</p>							
AUMENTAR LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN	<p>Consolidar en el ámbito de los departamentos, la formación de un equipo académico con los referentes más destacados del área de manera que lidere el desarrollo de la investigación departamental.</p>	<p>Coordinar con el Director de cada departamento las acciones a seguir.</p> <p>Convocar a destacados profesionales en cada uno de los departamentos.</p>	Decano	Febrero de 2014	Diciembre de 2020			Presupuesto explicado en la ampliación del claustro de profesores.	<p>Hacia 2015, puesta en marcha del equipo académico.</p> <p>Hacia 2020, aumento del 100% de la producción científica de los departamentos.</p>
	<p>Crear un Centro de Investigaciones del CONICET</p>	<p>Convocar y desarrollar el centro con profesores que se encuentren</p>	Juan Cianciardo	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Los propios del Centro de Investigació			<p>En 2016, puesta en funcionamiento del Centro.</p>

		<p>en la Carrera del investigador del CONICET.</p> <p>Solicitar asesoramiento al Centro de Investigación de la FCB.</p>				n.			
	<p>Optimizar el tiempo de investigación de los profesores DE.</p>	<p>Asegurar que todos los profesores DE cuentan con un piso de 12 horas semanales y un mes completo por año, para dedicar exclusivamente a la investigación.</p> <p>Estudiar la posibilidad de otorgar un año sabático a los profesores DE que hayan obtenido el Doctorado, para compensar la alta dedicación de gestión y dirección.</p>	Juan Cianciardo	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				<p>Que en 2020 el 100% de los profesores DE dediquen 12 horas semanales a la investigación.</p>

MEJORAR LA CALIDAD E INTENSIDAD DE LA VIDA UNIVERSITARIA	Realizar actividades cada año en el Campus para integrar a los alumnos de Buenos Aires con los de Pilar de la Carrera de Abogacía.	Organizar una actividad en cada cuatrimestre (clases y actividades recreativas) en el Campus para todos los cursos de la FD.	Dirección de Estudios	Febrero de 2014	Diciembre de 2020			Presupuesto estimado de \$60.000 por año.	En 2015 dos actividades anuales (una por cuatrimestre de clases) de integración de alumnos de grado de ambas sedes.
	Incrementar gradualmente la cantidad de clases en el campus de los posgrados con sede en Buenos Aires, para, en algunos casos, favorecer el traslado total del programa.	Realización de una jornada al mes, que se dicte en el Campus, con el objetivo de evaluar la posibilidad de trasladar definitivamente algunos posgrados a Pilar.	Dirección General de Posgrados	Febrero de 2015	Diciembre de 2020	Sobre costos de Pilar: alquiler de aulas y breks. Traslados.	\$8.000 por clase promedio.	Presupuesto incremental año a año, iniciando en 2014 con \$200.000. Luego dependerá de la negociación por aulas IAE.	Alcanzar un 20% de clases de posgrados en Pilar durante 2014, e incrementar el porcentaje en 10 puntos por año, hasta una eventual cursada 100% en el Campus.
	Organizar una semana intensiva de clases común a todos los posgrados (MATHU) que fomente la vida en el campus y el <i>networking</i> entre carreras.	Seleccionar las materias MATHU que existen en cada carrera de posgrado a efectos de dictarlas en una semana intensiva, a la que asistirían	Dirección General de Posgrados	Febrero de 2015	Diciembre de 2020			El presupuesto de la acción se compensa con los costos que actualmente tiene dictar estas materias en cada posgrado por separado.	Para 2015, lograr unificar la semana intensiva de al menos tres posgrados, e ir sumando un posgrado por año hasta llegar a la integración total.

		<p>varias carreras conjuntamente.</p> <p>Haríamos el lanzamiento con 3 carreras en 2015 y llegar a 2020 con todas las carreras integradas a esta modalidad.</p> <p>Las clases se dictarían en el Campus con una modalidad que permita desarrollar un buen programa de Vida Universitaria y el <i>networking</i> entre los alumnos de los distintos posgrados.</p>							
MEJORAR LA CALIDAD E INTENSIDAD DE LA VIDA UNIVERSITARIA	Fomentar la participación de alumnos y personal de la FD en actividades de extensión en el Campus.	Colaborar o ampliar las actividades solidarias de la FCB, incorporando a los alumnos y al personal.	Dirección de estudios	Febrero de 2015	Diciembre de 2020				<p>Hacia 2020, que el 100% del personal de la FD participe de actividades de extensión.</p> <p>Hacia 2020, 70% de participación de estudiantes</p>

									de grado y posgrado en actividades de extensión.
	Incorporación del Programa de Vida Universitaria dentro del plan de estudios de la Carrera de Abogacía.	Realizar la reforma del plan de estudios tendiente a incorporar el programa en la <i>currícula</i> .	Dirección Ejecutiva de la Carrera	Febrero de 2015	Diciembre de 2020				Reforma del plan de estudios aprobada en 2015.
MEJORAR EL IMPACTO DE LA MARCA "FACULTAD DE DERECHO - UA"	Lograr que la marca "Facultad de Derecho de la Universidad Austral" sea el factor predominante a la hora de la elección de la UA para cursar una carrera de grado y posgrado.	Un diseño de <i>marketing</i> y comunicación, privilegiar la marca antes de las personas. Elaboración de un video institucional con testimonios de graduados y de referentes del medio con fuerte vinculación con la FD. Incorporación de los miembros del Consejo de Dirección, Directores de	Administrador de la Facultad y Dirección de Admisiones de Posgrado	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Personal de la Gerencia de Admisiones, con asesoría externa. Departamentos. Productor de contenidos audiovisuales externo.	Aproximadamente \$92.000		A partir de 2015, lograr incrementar un 10% por año la importancia de este factor en la elección, medido por una encuesta anual a los ingresantes.

		Departamento y Directores Ejecutivos en las Redes Sociales, en especial <i>Linkedin</i> .							
GRADUADOS	Incrementar el vínculo de la Facultad con sus casi 3.000 graduados de grado y posgrado.	<p>Consolidar la Asociación de graduados al modelo de “Antiguos Alumnos” del IAE.</p> <p>Designar a una persona dentro de la FD que desarrolle el área, copiando el modelo IAE.</p> <p>Creación de una bolsa de trabajo al servicio de los Graduados.</p> <p>Incrementar y sistematizar el seguimiento de las pasantías para estudiantes de 4to y 5to año.</p> <p>Organizar una Jornada de</p>	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Departamento de Graduados, Administración, Relaciones Institucionales, <i>Fund Raising</i> .	Costos incrementales a medida que crece el sector: Director, un asistente, servicios tercerizados.	Para 2020, se estiman ingresos por más de \$650.000 sólo de membresías. Con esos ingresos regulares se podrá costear la estructura y el plan de actividades.	Para 2020, alcanzar 1000 graduados miembros de la Asociación.

		presentación de graduados a potenciales empleadores.							
	Involucrar a toda la Facultad en los eventos relacionados con antiguos alumnos.	Generar programas de <i>postmaster</i> especialmente para Graduados. Apertura de asignaturas de posgrado para la actualización de los graduados, especialmente los más antiguos.	Asociación de Graduados y Consejo de Dirección	Febrero de 2015	Diciembre de 2020				Dos actividades académicas de actualización anuales organizadas por la Asociación juntamente con un Departamento de la FD.
INCREMENTAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FD	Aumentar y consolidar la presencia de profesores extranjeros en las asignaturas de todos los posgrados.	Incorporar profesores extranjeros al claustro para que dicten clases regularmente en los posgrados. Aprovechar la visita de profesores extranjeros a la Argentina para que,	Dirección Académica de los Departamentos	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Actualmente 6/8 posgrados cuentan con profesores extranjeros. Faltarían dos.	El costo aproximado es de \$15.000 por visita de profesor.	El impacto presupuestario anual, incremental, es de \$30.000 anuales.	Hacia 2020, contar con al menos un profesor extranjero dictando clases en cada posgrado.

		ocasionalmente , dicten clases, seminarios y conferencias dentro de los posgrados.							
	Incrementar los viajes de alumnos de grado y posgrado para participar en seminarios o actividades en el exterior.	Organizar viajes de formación para los alumnos de posgrado, en Universidades con las que la FD tiene relación.	Dirección Ejecutiva de las Carreras de Grado y Posgrado	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Departamentos y CA.		Los viajes se sustentan con el aporte extraordinario de los alumnos que viajan.	Hacia 2020, se realice anualmente un viaje al exterior por cohorte.
	Potenciar la posibilidad de que alumnos de grado realicen pasantías o actividades complementarias a la carrera en instituciones, públicas o privadas, del exterior.	Firmar convenios de pasantías con instituciones públicas, estudios jurídicos y empresas privadas, etc. del exterior (Corte Interamericana de Derechos Humanos, Tribunal del MERCOSUR, Acton Institute, AFD, etc.)	Decanato	Febrero de 2014	Diciembre de 2020		Los propios de cada gestión de convenio.		Que en 2020, al menos un alumno de grado por año participe de pasantías o actividades complementarias en el exterior.
	Diseñar programas	Celebrar convenios que	Decanato y Dirección	Febrero de	Diciembre de		Los propios de cada gestión		Lograr un convenio de

	conjuntos con universidades extranjeras que posibiliten a un estudiante de posgrado cursar un semestre en esa institución.	permitan incluir dentro de los planes de estudio de nuestros posgrados, cursos y seminarios realizados en el exterior.	Ejecutiva de Carreras	2014	2020		de exploración y firma.		programa conjunto de posgrado con una universidad del exterior para 2020.
INCREMENTAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FD	Promover el dictado de cursos, programas y asignaturas en idioma extranjero.	Organizar programas o cursos en inglés para extranjeros y también para los nacionales que quieran mejorar el aprendizaje del idioma (Inglés Jurídico, Instituciones de <i>Common Law</i> , etc.)	Decanato y Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad	Febrero de 2015	Diciembre de 2020			Ya incluidos en el presupuesto.	Hacia 2020 contar con dos cursos anuales dictados en idioma extranjero.
	Promover la realización de cursos de verano (invierno en el hemisferio Sur) que permita una mayor difusión de las actividades de extensión de	Crear un "Summer Program" interdepartamental para el mes de julio. Procurar que coincidan en una misma semana los	Dirección General de Posgrados	Febrero de 2015	Diciembre de 2020	Los propios de cada Departamento.	Aproximadamente \$50.000	El presupuesto debería facturar al menos \$100.000, con una rentabilidad del 50%.	Concretar, hacia 2020, la realización de una semana intensiva internacional anual.

	cada departamento.	programas internacionales de los distintos departamentos que favorezca el <i>networking</i> entre todos los asistentes.							
DESARROLLAR PROYECTOS INTERDISCIPLINARIOS	Aumentar y consolidar la participación de nuestros estudiantes en carreras de las demás unidades académicas.	Fomentar el intercambio de alumnos entre unidades, permitiendo que los alumnos de otras unidades cursen materias o módulos en nuestras carreras y viceversa.	Dirección General de Posgrados	Febrero de 2014	Diciembre de 2015		Costo de transferencia entre unidades.		Lograr que en 2020 un 15% de los estudiantes curse clases regularmente en carreras de otras unidades académicas de la Universidad.
	Incrementar y consolidar la interdisciplinaria en proyectos de investigación.	Invitar a profesores de otras unidades a participar de los proyectos que promueva la FD. Invitar a profesores de otras unidades a participar en publicaciones y obras de autoría	Dirección de Investigación de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020		Los propios del intercambio, que debería ser compensatorio.		A 2020, lograr al menos un proyecto anual interdisciplinario (interno y/o externo). Radicación del CPI en el Parque Austral, para incrementar los servicios internos a las demás unidades.

		conjunta.							
	Aumentar y consolidar la organización de programas conjuntos con otras unidades académicas.	Organizar seminarios, jornadas, programas, etc. con otras facultades en temas de interés común (Derecho y Salud (con FCB), Derecho y Comunicación (con FC), Derecho y Medio ambiente (con FI), Resolución de Conflictos (con ICF), Violencia Familiar (con ICF), Regulación Económica (con FCE y FI), etc.)	Decanato	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				Hacia 2020, realizar 3 programas anuales de extensión con otras unidades de la Universidad.
	Incrementar y consolidar la interdisciplinariedad en proyectos interdepartamentales de la FD	Presentación de proyectos de investigación conjuntos entre dos o más departamentos de la FD. En cada departamento	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				En 2020 tener en funcionamiento 2 proyectos interdepartamentales. En 2020 que un 20% de las publicaciones de los

		<p>designar una persona que lidere la promoción de las líneas de investigación departamentales.</p> <p>Designar un encargado en cada departamento que esté atento a los temas de actualidad y que promueva las publicaciones en los medios sobre temas de interés social.</p>							departamentos tenga relación con los temas de interés social del momento.
ASEGURAR LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA DEL QUEHACER INSTITUCIONAL	Consolidar el proyecto sustentable de la FD, a partir de los objetivos de la propuesta de valor 2014-2020.	Organización del presupuesto por Departamento, con objetivos claros de resultados desde el CD y la Administración, conectando las posibilidades de desarrollo de cada uno con la sustentabilidad propia del área	Consejo Directivo, Administración, Departamentos.	2014	2020	FD completa		<p>Alto crecimiento de los ingresos netos de la FD para 2020, de todas las áreas: Grado, Posgrado, Graduados, Investigación Aplicada, Concursos de Investigación y Fund Rising.</p> <p>Los egresos crecen pero no</p>	<p>Para 2020, incrementar los ingresos netos en un 30%, siempre en mayor porcentaje que los egresos operativos.</p> <p>Lograr mejorar en un 80% el resultado operativo de la FD para 2020, alcanzando un 12% sobre</p>

		<p>y de la FD.</p> <p>Evitar la generación de deuda en la cuenta interna durante el período 2014-2020, considerando el funcionamiento y flujo de inversiones ordinarias de la FD.</p> <p>Generación de caja en todos los ejercicios del período del plan estratégico.</p> <p>Crecimiento a través de nuevos proyectos en los que la inversión y gastos sean variables y a resultado.</p> <p>Incremento de la rentabilidad por metro cuadrado de aula.</p> <p>Analizar detalladamente cada nueva</p>						<p>proporcionalmente, sino en menor medida, lo que incrementa el resultado operativo y la generación de caja.</p>	<p>ingresos netos (actualmente es del 7.5%).</p> <p>Generación de caja de al menos \$500.000 por ejercicio, considerando períodos ordinarios de inversión y gasto.</p> <p>Alcanzar para 2020 una ocupación promedio de aulas del 90% en posgrados.</p> <p>Para 2020, lograr que todas las nuevas actividades cumplan con el procedimiento de aprobación (análisis de objetivo y rentabilidad).</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	---	--

		<p>actividad, desde su objetivo y el aporte a la rentabilidad de la FD.</p> <p>Lanzamiento de las nuevas carreras de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, para 2016. Planificación sustentable de la inversión inicial y su evolución a 2020.</p>							
	Lograr la construcción de un edificio propio de la FD en el Campus para 2020.	<p>Campaña de <i>fund raising</i> para conseguir donaciones de metros cuadrados para el edificio de la FD (pequeños donantes).</p> <p>Gestiones particulares con grandes donantes, para conseguir de ellos la donación de un aula por año.</p>	Decanato, Administración, <i>Fund Raising</i> .	2014	2020			La FD ya cuenta con donaciones por USD 730.000 para la construcción de su edificio en Pilar. Se deben conseguir USD 200.000 anuales y parte de los resultados acumulados.	Para 2014, lograr un acumulado de inversiones para el edificio de USD 900.000, incrementando de acuerdo al objetivo de <i>fund raising</i> y de caja operativa hasta USD 2.730.000 en 2020.
	Proveer la máxima calidad en tecnología y	Crear un Área de Coordinación	Consejo de Dirección y Administra	Febrero de 2014	Diciembre de 2020	Nueva persona en ACT,		Presupuesto estimado anual:	Hacia 2020 integración completa entre

	<p>herramientas informáticas con el objeto de lograr una integración armónica entre tecnología, educación jurídica y valores.</p>	<p>Tecnológica (ACT) y designar una persona responsable.</p> <p>Capacitar a los profesores y al personal de la FD en el buen uso de las herramientas tecnológicas.</p> <p>Implementar una plataforma virtual con herramientas destinadas especialmente a la educación (Moodle, iTunes U de Apple, etc.)</p> <p>Trabajar en conjunto con el área de Tecnología y Sistemas para lograr la unificación del SIA, la plataforma virtual y la casilla de mail que la FD provee a los</p>	dor de la FD.			Administración, TyS.		\$200.000	SIA, plataforma virtual y mail institucional.
--	---	--	---------------	--	--	----------------------	--	-----------	---

		alumnos. Aprobar un moderno Reglamento de uso de la tecnología.							
	Mejorar la comunicación interna y externa de la FD para una mayor y mejor difusión de las actividades.	Implementación de un <i>newsletter</i> interno y externo en los que se difunda todo lo que acontece en el ámbito de la FD.	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020			Parte del presupuesto de comunicación de la FD.	Hacia 2020 contar con un <i>newsletter</i> en pleno funcionamiento.
	Crece en el aprovechamiento o del uso de las redes sociales y la página web.	Designación de un <i>Community Manager</i> que coordine la comunicación en las redes sociales y la página web, en trabajo permanente con los departamentos y la Dirección de Admisiones. Mejoramiento de la página web institucional.	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020			Costo anual de \$37.000 más el desarrollo de la versión en inglés de la web.	Hacia 2020 contar con un <i>Community Manager</i> y el área en pleno funcionamiento.

		<p>Desarrollo de la versión en inglés de la página web de la FD.</p> <p>Integración de los blogs y páginas de la FD en la página institucional (Graduados, LLM, etc.)</p>							
	Desarrollar un plan de carrera profesional para el personal gerencial, administrativo y técnico de la FD.	<p>Redactar y aprobar un Reglamento para el personal no docente de la FD.</p> <p>Creación de un comité de carrera profesional no docente.</p>	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				En 2020 un Reglamento de carrera del personal no docente en plena aplicación.
	Equiparar las remuneraciones de los profesores DE a las correspondientes al Poder Judicial de la Nación.	<p>Mantener el sistema de remuneraciones equitativo atado al plan de carrera profesional y docente actualmente vigente.</p> <p>Incorporación progresiva de la equiparación en</p>	Consejo de Dirección y Administrador de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020			Sin contar la antigüedad, actualmente un Juez de Cámara gana un bruto igual a un profesor full time Titular nivel 2. Considerando una antigüedad promedio de un Juez de Cámara, la	En 2020, sueldo de Profesor Titular Nivel II con DE misma remuneración que Juez de Cámara.

		los presupuestos anuales.						equiparación significaría un aumento de los sueldos docentes del 30%, llevando el sueldo bruto de un titular 2 a \$56.165.	
	Desarrollar una estrategia comunicacional fuerte en relación a las nuevas sedes.	Implementar una comunicación fuerte, fluida, que no genere temores frente a los cambios que implica la mudanza de la sede Buenos Aires y el traslado a Pilar.	Consejo de Dirección	Diciembre de 2013	Diciembre de 2015	Admisiones, Administración.		Destinar una parte del presupuesto de comunicación de Admisiones a la comunicación externa de las nuevas sedes. Hacia la comunidad interna, parte del presupuesto de comunicarse ha incluido en la mudanza progresiva de los posgrados a Pilar.	
CRECER EN EL APROVECHAMIENTO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS	Proveer la máxima calidad en tecnología y herramientas informáticas con el objeto de lograr una integración armónica entre tecnología,	Crear un Área de Coordinación Tecnológica (ACT) y designar una persona responsable. Capacitar a los profesores y al	Consejo de Dirección y Administrador de la FD.	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				Hacia 2020 integración completa entre SIA, plataforma virtual y mail institucional.

	educación jurídica y valores.	<p>personal de la FD en el buen uso de las herramientas tecnológicas.</p> <p>Implementar una plataforma virtual con herramientas destinadas especialmente a la educación (Moodle, iTunes U de Apple, etc.)</p> <p>Trabajar en conjunto con el área de Tecnología y Sistemas para lograr la unificación del SIA, la plataforma virtual y la casilla de mail que la FD provee a los alumnos.</p> <p>Aprobar un moderno Reglamento de uso de la tecnología.</p>							
--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

DESARROLLAR UNA CULTURA DE CALIDAD EN LOS INTEGRANTES DE LA FACULTAD DE DERECHO	Mejorar la comunicación interna y externa de la FD para una mayor y mejor difusión de las actividades.	Implementación de un <i>newsletter</i> interno y externo en los que se difunda todo lo que acontece en el ámbito de la FD.	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				Hacia 2020 contar con un <i>newsletter</i> en pleno funcionamiento.
	Crece en el aprovechamiento o del uso de las redes sociales y la página web.	Designación de un <i>Community Manager</i> que coordine la comunicación en las redes sociales y la página web, en trabajo permanente con los departamentos y la Dirección de Admisiones. Mejoramiento de la página web institucional. Desarrollo de la versión en inglés de la página web de la FD.	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				Hacia 2020 contar con un <i>Community Manager</i> y el área en pleno funcionamiento.

		Integración de los blogs y páginas de la FD en la página institucional (Graduados, LLM, etc.)							
	Desarrollar un plan de carrera profesional para el personal gerencial, administrativo y técnico de la FD.	Redactar y aprobar un Reglamento para el personal no docente de la FD. Creación de un comité de carrera profesional no docente.	Consejo de Dirección	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				En 2020 un Reglamento de carrera del personal no docente en plena aplicación.
	Equiparar las remuneraciones de los profesores DE a las correspondientes al Poder Judicial de la Nación.	Mantener el sistema de remuneraciones equitativo atado al plan de carrera profesional y docente actualmente vigente. Incorporación progresiva de la equiparación en los presupuestos	Consejo de Dirección y Administrador de la FD	Febrero de 2014	Diciembre de 2020				En 2020, sueldo de Profesor Titular Nivel II con DE misma remuneración que Juez de Cámara.

		anuales.							
	Desarrollar una estrategia comunicacional fuerte en relación a las nuevas sedes.	Implementar una comunicación fuerte, fluida, que no genere temores frente a los cambios que implica la mudanza de la sede Buenos Aires y el traslado a Pilar.	Consejo de Dirección	Diciembre de 2013	Diciembre de 2014				

III Plan Estratégico Facultad de Comunicación

1. MISIÓN

La FC se define como una comunidad de enseñanza y aprendizaje que se propone contribuir a la calidad de la comunicación para transferir y construir conocimiento, y para formar a los comunicadores en sus competencias profesionales y en sus virtudes intelectuales y morales. Como un actor social, la FC se propone participar en los debates públicos con conocimiento experto y fundamento cristiano.

2. VISIÓN

- ✓ Queremos estar instalados en el campus universitario de Pilar con una oferta de grado que abarque, por lo menos, dos carreras, Comunicación y Diseño, y con una oferta de posgrados atractiva para los profesionales de las ciudades cercanas al campus y para los polos de la región.
- ✓ Pensamos que nuestro modo de concebir la comunicación y el trabajo pueden hallar su expresión en una sede propia en la que haya trabajo de equipo, interdisciplinar para el análisis, los proyectos y la gestión.
- ✓ Es preciso que las instalaciones tienen que acompañar la propuesta educativa: la infraestructura adecuada, el equipamiento moderno y en buen estado permanente, el transporte y los servicios en una relación apropiada de calidad y precio.
- ✓ Que nuestras aulas sean más que espacios para dar clases, que sean talleres de aprender haciendo, donde se conjuguen el diseño, la gestión de contenidos, el aprendizaje de los lenguajes visual, sonoro, audiovisual, y que se profundice en las competencias de la oralidad y la escritura. Que esos talleres sean espacios que las organizaciones y las empresas nos confíen para la formación, la investigación, el aprendizaje y la transferencia.
- ✓ Queremos continuar en la formación de comunicadores que ejerzan el liderazgo en los diversos ámbitos profesionales. Para eso, queremos ser una facultad 360°, integral.
- ✓ En la oferta de posgrados, nos proponemos ser un centro de referencia para la Argentina y Latinoamérica en formación, investigación y asesoramiento en comunicación en el nivel ejecutivo y un lugar de consulta en los debates públicos por su profusa actividad de transferencia al mundo de las empresas, los medios, el Estado, las instituciones, de un saber experto y aplicado y desde la perspectiva del humanismo cristiano.
- ✓ Queremos atraer y formar en el grado a alumnos curiosos, con iniciativa, con capacidad de liderazgo, emprendedores, creativos, que provengan de distintos estratos sociales y culturales, comprometidos. La FC tiene que seguir fortaleciéndose como un ambiente en el que hay una pluralidad real de extracciones sociales. Esto no es solo algo que tiene que ver con la igualdad social, sino que también es un factor relevante de calidad académica tanto para los alumnos como para los profesores. También la incorporación de alumnos con

capacidades diferentes, en programas ad hoc, contribuye a mejorar a la FC y el servicio que le da a todas las personas que pasan por nuestra casa.

- ✓ Para el posgrado, buscamos formar a alumnos con alto potencial dirigencial, que busquen en la FC conocimiento experto fundamentado y orientado profesionalmente, para el caso de las maestrías y programas, y de alto valor académico para el doctorado.
- ✓ Buscamos atraer a profesores empáticos, versátiles, innovadores (en sus contenidos y en la docencia), con capacidad de enseñar y con ganas de aprender, referentes en sus áreas de conocimiento, con capacidad de trabajar en grupo interdisciplinariamente, de investigar, de hacer gestión. Que estén dispuestos a tener alguna estancia de estudio e investigación en el extranjero.
- ✓ Hay que desarrollar y robustecer la conformación de equipos de investigación; pasar de la investigación personal al trabajo estratégico y de largo plazo, conformando una nueva generación de docentes investigadores.
- ✓ Buscamos atraer a personal técnico y administrativo con buen trato, empático, con competencias profesionales, con iniciativa y aspiraciones, comprometidos, no burocratizados, para trabajar en un ámbito que le ofrezca posibilidades de promoción y de crecimiento en su carrera.
- ✓ Para todo el personal de la FC, el mayor desafío es gestionar y retener el talento y desarrollar la relación con la industria y las organizaciones.
- ✓ Tenemos que trabajar acentuando los valores de sentido de pertenencia y apertura a la verdad.
- ✓ En la relación con otras direcciones, hay que intensificar la relación con Admisiones y con Relaciones Internacionales, para aumentar significativamente la incorporación de alumnos extranjeros.

3. FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos 20 años en un campo nuevo, con carácter de pioneros en la Argentina en la oferta educativa de grado. • Carrera de grado de orientación generalista • Atención personalizada de los profesores hacia los alumnos. • Nivel académico de los profesores. • Cuerpo docente con prestigio reconocido y referente en su campo. • Posicionamiento de la marca Austral y de la Facultad de Comunicación como líder. • Primera Escuela de Posgrados en Comunicación de la Argentina/ primer doctorado en comunicación en la Argentina. • Desarrollo de un marco teórico y metodológico propio para abordar el estudio y la enseñanza de la comunicación. • Capacidad de generación de conocimiento especializado y su transferencia a la 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de formación de profesores de segunda línea y recambio generacional. • Escasa producción de investigación y publicación. • Casi nula participación en el Conicet y en redes de investigadores. Poca participación en eventos académicos. • Poca capacidad para trabajar en equipo • Escasa proyección regional e internacional • Sustentabilidad de la EPC. • Infraestructura inadecuada al servicio que se quiere ofrecer, equipamiento tecnológico insuficiente. • Única oferta de grado. • Plan de estudios algo obsoleto (que requiere actualización urgente). • Lentitud en abrazar los cambios que las nuevas tecnologías le imponen a la comunicación.

industria. <ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la revista científica en Comunicación. • Desarrollo del campus universitario Austral • Fuerte sentido de pertenencia del personal • 1200 graduados con posición de liderazgo en diversos campos, con alto nivel profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación financiera general de ACES • Doble escenario (Buenos Aires-Pilar), con esfuerzos y focos duplicados.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva localización con potencial captación del mercado de grado de zona norte, en crecimiento, con cercanía a grandes polos poblacionales e industriales. • Competencia débil en el campo de la comunicación, tanto de grado como posgrado. • Atractivo mercado potencial de nuevas carreras, con demanda insatisfecha • Industria necesitada de capacitación e investigación aplicada. • Instalación de la comunicación como “moda”/como fenómeno transversal. • Relevancia que ha despertado la comunicación en el ámbito público y privado. • Buen conocimiento del campo laboral del graduado de comunicación 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia. • Coyuntura económica negativa, con restricción de inversión pública y privada. • Tiempos de la CONEAU y otros organismos del Estado para aprobación de carreras.

4. Planificación estratégica

4.1 Organización Académica y Administrativa

Organigrama (ver Anexo, al final).

Puestos y funciones clave

-Consejo de Dirección:

Decana: Dra. María del Carmen Grillo

Vicedecano: Dr. Fernando Ruiz

Directora de Estudios: Dra. María José Müller

Consejera: Mag. Teresa Bosch

Administrador: Mag. Marcos Scoccimarro

-Escuela de Posgrados

Director: Dr. Damián Fernández Pedemonte

-Direcciones de carreras de posgrado:

Doctorado: Dra. Marcela Pizarro

Maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones: Dr. Luciano Elizalde

Maestría en Gestión de Contenidos: Dr. Damián Fernández Pedemonte

-Centros y áreas de apoyo:

- Administración.
- Capellanía: atención espiritual de alumnos y personal. Tareas solidarias.
- Área audiovisual: a cargo de la producción de contenidos audiovisuales para uso interno y para clientes externos.
- Área de diseño editorial: para la producción de material de uso interno.
- Comunicación: comunicación interna y externa de la FC. Producción de un boletín, organización de eventos, contactos con graduados.
- *Project Managment*: relación con demandas y necesidades de empresas, organizaciones y organismos. Proyectos de transferencia y capacitación.
- Centro cultural: actividades y muestras de extensión cultural.
- Pasantías y salidas laborales: gestión con empresas y organizaciones para las prácticas profesionales supervisadas; bolsa de trabajo para graduados.
- Admisión de Posgrados: venta de carreras, programas, cursos abiertos e in *companies*.

Calificaciones y competencias requeridas

-Generales:

Compromiso con la visión, la misión y los valores.

Formación continua, aprendizaje permanente.

Carácter proactivo.

Capacidad de comunicación y de reporte.

Capacidad de gestionar (contenidos, procesos...) y de resolver situaciones.

Idiomas.

-Capacidades y competencias específicas:

1. Nivel directivo:

Capacidad de trabajo de equipo. Colegialidad.

Conocimiento de la educación superior universitaria. Conocimiento de la organización (documentos, reglamentos, procedimiento). Necesidad de formación en este campo para la continuidad.

Nociones básicas de economía, finanzas y marketing.

Nociones básicas de recursos humanos.

Capacidad para gestionar fondos.

Se necesita que las áreas de servicio sean buenas y eficaces para que el CD pueda dedicarse a lo que tiene que hacer. El conocimiento de economía y finanzas, marketing, RRHH y *fundraising* son más bien conocimientos orientados a saber requerir a las áreas de servicios las necesidades correspondientes.

2. Niveles medios:
Saludable relación entre autonomía y reporte. Plan anual y evaluación de desempeño y resultados. Gestión de un presupuesto específico. Metas de crecimiento y desarrollo.
3. EPC:
Metodología de Project Management. Incorporar un método de trabajo en equipo por proyectos. Capacitación. Empleo de programas *on line* para el seguimiento de proyectos.
4. Cátedras:
En materias centrales, apoyar la conformación de cátedras de más de una persona.
Alentar una titularidad ejecutiva, generosa, promotora de sus docentes a cargo.
Promover la vocación académica.
Titulares de cátedras unipersonales: responsabilidad para cumplir con sus tareas.
Conocimientos de plataformas para ofrecer contenidos en línea. Multiplataforma.
Incorporar bibliografía en inglés (o en otros idiomas).
Predisposición para trabajar en equipos intercátedras e interfacultades.
Predisposición para el asesoramiento académico personal.
Capacidad de acoger a personas con necesidades particulares, especiales.
Generar itinerarios valiosos, que les den valor a esas personas. Integración social (becas) e integración en conocimientos y experiencias. Que no lo vean como un problema más, sino como un desafío.
Incorporaciones en contenidos y en comunicación corporativa y en tecnologías de la comunicación.
Estimular la formación de ayudantes-alumnos y recientes graduados para que se incorporen a la carrera docente a través de cursos de capacitación.
5. GTA: Capacidad de trabajar en equipo.
Conocimientos informáticos de programas básicos.
Buena redacción.
Idiomas.
Conocimiento de reglamentos y disposiciones de trabajo.
Trato humano.
Ingreso en carrera de personal no docente: escalafón, planes anuales y evaluaciones de desempeño.
Flexibilidad, adaptación al cambio.

Procesos

Gestión académica: ofrecer una carrera académica, con orientación a la docencia y a la investigación. Alentar a las camadas más jóvenes a formarse e investigar, a consolidar su carrera docente y encomendar tareas de gestión proporcionadas.

Formar como docentes a los jóvenes profesionales: apoyo de la EE y materias propias (didáctica de la comunicación. Alianza para generar un título docente.

Gestión administrativa: ofrecer una carrera. Capacitar. Formar para la gestión, alentar

iniciativas en mejora de procedimientos.

Contar con manuales de funciones y de procedimientos: tenerlos listos para el primer trimestre de 2015.

Consolidar reglamentos: alumnos, profesores, investigación, transferencia: primer trimestre de 2015.

Políticas

Reclutamiento:

Crecimiento no solo de graduados de la FC: buscar docentes fuera de la FC.

EPC: Equipo de gestión de posgrados: Pensar relevos de las direcciones de carrera.

Incorporar al menos un profesor formado en contenidos, uno en comunicación corporativa y uno en innovación tecnológica y diseño con una fuerte dedicación.

Focalizar en la estrategia. Presentar los principios estratégicos en forma didáctica a todos los miembros de gestión. Concentrar la energía en “grandes clientes” y proyectos rentables del punto de vista económico, académico y de reputación.

Trabajo de equipos por proyectos. Incorporar tecnología y cultura de Project Management

Necesidad de recursos en la EPC: profesores y en ventas. Articular mejor la vinculación con los clientes de capacitación y transferencia (Project Manager) con los alumnos de carreras y programas (Admisiones de Posgrado), a través de becas, esponsoreos, etc. Crear una “masa crítica” de vinculaciones, ex alumnos, etc. que nos referencien y alternen entre “alumnos” y “clientes”..

4.2: Cuerpo de profesores de dedicación exclusiva o semiexclusiva

Cuerpo de profesores

-Dedicación, categoría y titulación actuales de los profesores de claustro y de los JTP de la carrera de grado:

Categoría

Titular	Asociado	Adjunto	JTP	Ayte. dipl.
---------	----------	---------	-----	-------------

Exclusiva	Doctorado: 7 Maestría (finalizada o en curso):- Licenciatura:-	Doctorado: 2 Maestría (finalizada o en curso):- Licenciatura: 1	Doctorado:- Maestría (finalizada o en curso): 2 Licenciatura:2	Doctorado:- Maestría (finalizada o en curso):- Licenciatura:-	Doctorado:- Maestría (finalizada o en curso):- Licenciatura:-
------------------	---	--	---	--	--

Dedicación	Semiexclusiva	Doctorado: 3 Maestría (finalizada o en curso):- Licenciatura: 1	Doctorado:1 Maestría (finalizada o en curso):- Licenciatura:-	Doctorado:- Maestría (finalizada o en curso):2 Licenciatura:2	Doctorado:- Maestría (finalizada o en curso):- Licenciatura:-	Doctorado:- Maestría (finalizada o en curso):- Licenciatura:-
-------------------	----------------------	--	--	--	--	--

Simple	Doctorado:2 Maestría (finalizada o en curso):1 Licenciatura:3	Doctorado: 2 Maestría (finalizada o en curso):2 Licenciatura:2	Doctorado:1 Maestría (finalizada o en curso): 7 Licenciatura: 9	Doctorado:- Maestría (finalizada o en curso):2 Licenciatura:9	Doctorado:- Maestría (finalizada o en curso):1 Licenciatura:-
---------------	--	---	--	--	--

Eméritos	Doctorado: 1 Licenciado: 1 Ambos con DE
-----------------	---

-Metas:

Contar con 100% doctores para titulares de cátedra en materias académicas, no profesionales.

Quiénes están en condiciones de terminar sus maestrías (1) y hacer su doctorado o doctorarse (2): María Ana Baldani (2), Juan Pablo Cannata (1 y 2), Manuel Iglesia (2), Victoria Tonelli (1 y 2), Maximiliano Bongiovanni (2), Ignacio De Marinis (2), Arturo Fitz Herbert (2), Cecilia Borscak (1), Juan María Gallardo (1 y 2), Ernesto Alonso (2), Luz Armando (1), Maricruz Barcia (1), Marta Villar (1), Pilar Santillán (1), Felicitas Casillo (1).

Aumentar el número de docentes de dedicación exclusiva, de 12 a 15: para 2018 (progresivamente y atendiendo a la carrera de Diseño y a nuevas carreras en posgrado).

Hay unos veinte docentes sin formación específica. Lograr que para el 2020 diez de ellos estén ya formados como docentes y el resto se haya iniciado en la carrera. Docentes (profesionales y académicos) acreditados como profesores: iniciarlos progresivamente en la carrera docente si no tienen título ni experiencia.

Inducción a la universidad para los profesores jóvenes: una a principio de año y otra a mitad de año. Responsable: Ethel Pis Diez.

Abordar diferentes métodos didácticos. Realizar una inducción en el método del caso: producir casos, didáctica de casos. Diversos tipos de casos (mini casos, casos audiovisuales, etc.).

Continuar con profesores visitantes: uno por cuatrimestre, propuesto por cátedras (concurado).

-EPC

Formación de los profesores actuales en didáctica específica de posgrados. Formar equipos de docencia / investigación en torno a profesores formados y temas prioritarios (ejemplo, Asuntos Públicos, en torno de Luciano Elizalde) Profesores visitantes. Caso de programa conjunto con ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) de Brasil, sobre consumo.

4.3: Docencia de grado y posgrado

Grado

-Carrera existente: Licenciatura en Comunicación.

-Carrera nueva: Licenciatura en Diseño (2015).

Cambiar el plan de estudio de la carrera existente: ofrecer recorridos alternativos, desbloquear recorridos, agregar contenidos orientados a la producción digital, a la planificación estratégica, al análisis estadístico.

Agregar inglés para la comunicación y los negocios. Evaluar la viabilidad de cursar algunas materias optativas en Buenos Aires en el último semestre para hacer sinergia con PPS.

Adecuar la carrera existente y planear la nueva según los estándares solicitados por la Dirección de RRII.

Internacionalización del perfil del alumno: Crecer en número de aspirantes de Latam y del interior del país. Coordinar actividades desde Admisiones donde se optimicen viajes de profesores y presencia de graduados para llegar a una mayor cantidad de públicos más allá de la provincia de Buenos Aires.

Formación en el Ideario: Mejorar la formación y la transmisión de la cosmovisión cristiana tanto en alumnos como en profesores y personal.

Lograr a través de la formación integral que los alumnos interioricen más el ideario y que asocien nuestra identidad como institución a los valores del humanismo cristiano: fortalecer la práctica frecuente del Asesoramiento Académico Personal, de las Ayudantías de Cátedra, de la vinculación constante con los alumnos en proyectos académicos, culturales, sociales, etc.

Que perciban en nuestro obrar la identidad cristiana, que la respeten y eventualmente que la adopten: mejorar las inducciones, maximizar los momentos de diálogo con ellos, personal o en grupalmente. Encontrar la manera de medir el alcance de esta formación. Modo concreto de transmitirlo: Asesoramiento Académico Personal, reuniones de profesores, inducciones, viajes académicos, deportivos y solidarios.

-Alumnos:

Jóvenes, ingresan con 18 años cumplidos y con el secundario apenas terminado. Proceden de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, especialmente del corredor norte. Con la carrera en la ciudad de Buenos Aires, había alumnos del interior del país y extranjeros. Esta presencia no se ha verificado con el emplazamiento en Pilar. Son jóvenes curiosos, con intereses artísticos y tecnológicos. En general se acercan con vocación de trabajar en empresas y organizaciones en comunicación institucional. Con la carrera de Diseño, queremos dirigirnos a jóvenes a los que también les interesa la forma como abordamos la comunicación, pero que tienen otros intereses más abiertos (música, artes plásticas, tecnología). Las dos carreras pueden ser sinérgicas, complementarse y ofrecer la posibilidad de la doble titulación.

EPC

-Carreras existentes:

- ✓ Doctorado Meta: Reacreditación con nota superior a la actual C
- ✓ MGCO Meta: Cambios en el plan de estudios y reacreditación
- ✓ MGC Meta: Incrementar el porcentaje de graduados. Fue aprobada en 2007 (Resolución ministerial 2089/07) y el año que viene se presenta por primera vez a acreditación. Acreditación y calificación de la CONEAU.
 - Nuevas carreras:
- ✓ Maestría en Comunicación y Consumo. Empezará con un programa. Fecha estimada de comienzo: 2016.
- ✓ Maestría en Comunicación (para profesiones socialmente relevantes). Seguirá el modelo de la LLM de FD. Fecha estimada: 2016.

-Explorar los campos de la gestión cultural y de la comunicación de gobierno.

-Procurar replicar el formato del doctorado internacional en otras universidades (De los Dos Hemisferios, Piura, Montevideo...). Fecha estimada del primer acuerdo: 2014.

-Alumnos:

Crecientemente procedentes de áreas distintas a comunicación: Recursos Humanos, Ciencia Política, etc.

Jóvenes, menos de 30 en promedio.

Aspiran a puestos ejecutivos, a mejorar su trabajo con la maestría

En la Maestría en Gestión de Contenidos suelen ser entrepreneurs.

La ventaja competitiva de las maestrías de EPC es la focalización en la gestión y el vínculo con las organizaciones (medios, empresas, Estado, OSC)

No hay una oferta en posgrados de comunicación como la de la EPC en la Argentina (que tenga doctorado, maestrías, programas y transferencia).

4.4: Investigación

En 2012, a partir del relanzamiento del doctorado se consultó a los profesores doctores de FC para especificar unas líneas de investigación dentro de las cuales deben presentar sus propuestas los postulantes. Estas son:

Evolución del consumo de los medios de comunicación. Función política del uso de los medios por parte de los públicos. El caso de la violencia en los medios informativos.

Media management. Gestión y dirección de empresas de medios. Estructura y dinámica de la industria de contenidos, en especial, sus estrategias de entrada en otros mercados.

Análisis lingüístico de diferentes tipos de textos. Análisis de la relación lengua-nuevas tecnologías.

Comunicación institucional, asuntos públicos, gestión de crisis, relaciones de corporaciones con los medios de comunicación.

Comunicación e información internacional (cobertura de hechos internacionales, flujos informativos globales, medios globales). Diplomacia pública, marca país.

Filosofía de la comunicación social.

Historia general de la comunicación. Periodismo y democracia. Innovación en el periodismo.

Cuestiones relacionadas con la ética de la comunicación. Comunicación interna.

Las nuevas tecnologías y su influencia en la lectura y escritura digitales: redes sociales. Convergencia cultural y educación.

La comunicación audiovisual: relato y guión audiovisuales (tradicionales y nuevos).

Análisis del discurso audiovisual. Calidad del discurso audiovisual.

Comunicación de marketing. Comunicación y construcción de marca. Reputación corporativa.

Del doctorado se espera un ritmo promedio de defensa de dos tesis por año. La carrera servirá para formar nuevos docentes de grado y posgrado de la facultad, seleccionar potenciales docentes provenientes de otras facultades y contribuir también a la formación del profesorado de universidades amigas. La nueva versión del doctorado formará

también para la investigación académica aplicada que reforzará las competencias para la transferencia.

En la EPC se espera poder concretar el proyecto de generar equipos en torno de cada una de las líneas de investigación, al frente de un investigador responsable formado y activo, a donde se inserten: maestrandos, doctorando –fue una sugerencia de la CONEAU al acreditar el doctorado- y becarios/ asistentes de investigación bajo su dirección. Desde cada línea se dirigirán tesis, se publicará y se realizarán trabajos de investigación aplicada (según el perfil del investigador responsable).

El sistema de investigación científica (CONICET, Proyectos de la Agencia del MINCYT, etc.) servirá a la FC en tres aspectos: (1) formación de nuevos investigadores que combinen su dedicación al CONICET como becarios o investigadores asistentes con su dedicación a la FC, idealmente completando el doctorado. (2) sede de investigadores formados y activos que ya pertenecen a FC o se pueden sumar a ella. Eventualmente se puede pedir la creación de una unidad ejecutora en FC. (3) la financiación de investigación básica, a través de proyectos como PICTO.

La investigación aplicada se canaliza fundamentalmente a través del área de transferencia de la EPC, y abarca toda la venta de servicios a las organizaciones, desde la metodología científica, destinados a la solución de problemas. Incluye estrategias como: diagnósticos, encuestas, estudios etnográficos, focus groups, análisis de medios, estudios de sectores industriales, etc. Y productos como: modelos, índices, rankings, construcción de escenarios, etc. aptos para la intervención y para la comunicación.

Se creará una oficina de asistencia tecnológica a la investigación aplicada, que trabajará, por un lado, en el análisis de datos (con programas como SPSS, y herramientas como las suministradas por Google) y, por otro lado, con los perfiles de los clientes, con el uso de CRM, para suministrarle los contenidos y ofrecerle los productos que le interesan. El primer paso de la oficina es crear un tesoro y un repositorio de toda la investigación hecha en la FC (publicaciones de los profesores, tesis, trabajos de alumnos, *white papers*, resultados de investigaciones aplicadas, etc.). Ya ha sido diseñado.

El Observatorio de la TV, CECAP (Centro de Estudios en Comunicación Aplicada) y CIMEL (IAE- FC), seguirán siendo sede de investigaciones aplicadas relevantes.

Estimular a los docentes de cada cátedra a que propongan tareas de investigación a los alumnos en el grado, para detectar a aquellos que tengan vocación por la tarea investigativa. La idea es formarlos, a partir de la realización de un taller de redacción de trabajos de investigación, estimularlos a realizar capacitación *on line*, a producir *papers* que puedan ser publicados conjuntamente, y a asistir a jornadas o congresos para presentar ponencias y trabajos.

El objetivo es que la FC esté más presente en foros de debate, congresos y jornadas, dentro de la actualización y discusión que el contexto de la Comunicación y la Convergencia.

Se presentarán trabajos realizados por alumnos en distintos ámbitos (FADECCOS, concursos de cortometrajes, cuentos o blogs), para estimular la creatividad y seriedad en su realización.

4.5: Extensión, formación profesional* y proyección social

- ✓ Extensión: Colaborar activamente para consolidar una estrategia global y transversal para toda la Universidad.
- ✓ Contribuir a generar un área de bienestar estudiantil, transversal a todas las unidades académicas, que incluya la formación integral de los alumnos en todas sus dimensiones (Deportivas, Espirituales, Solidarias, Culturales).
- ✓ Replantear Vida Universitaria, presentarla como un área abierta y flexible de adquisición de conocimientos, habilidades y competencias.
- ✓ Liderar un proyecto social en el que la comunicación sea una herramienta para cambiar la realidad social. Aspiramos a que todas las cátedras tengan un proyecto articulado para atender las necesidades de los más desfavorecidos de la sociedad.
- ✓ Continuar con jornadas, conferencias, presentaciones de libros.
- ✓ Fomentar un espacio de participación de los alumnos a través de sus iniciativas presentadas por ellos mismos, asistiéndolos en las necesidades que requiera el caso, ya sea de apoyo en la infraestructura como de participación de profesores y graduados.
- ✓ Clubes: que cada vez sean más horizontales, liderados por los mismos graduados, alumnos y profesionales afines a cada sector. Fomentar la apertura de nuevos clubes. Brindar todo el soporte necesario para que las actividades sean llevadas a cabo en tiempo y forma.
- ✓ Desarrollo de foros o espacios de encuentro permanente con profesionales y directivos de la industria. Para estimular la investigación aplicada y para apuntalar las relaciones institucionales de la FC. Una iniciativa en este sentido fueron los Foros de expertos, aunque este espacio estaba dirigido principalmente a los alumnos de posgrado, abiertas al público en general. Se propone ampliar, crear espacios dirigidos a directivos y profesores, reuniones con mailing cerrado, como las que se organizó en torno a la visita de Alfonso Sanchez Tabernero.
- ✓ Contar con espacios de sociabilidad e intercambio con diferentes industrias y sectores, con un contenido académico especial.
- ✓ Ampliar la oferta de formación profesional con cursos online.
- ✓ Foros de expertos, programas EPC.
- ✓ Integración de personas con capacidades especiales. Interculturalidad, diversidad.
- ✓ Trabajar desde la FC para integrar alumnos extranjeros. Estrechar sentido de pertenencia con los alumnos extranjeros como exalumnos. Potenciar a exalumnos extranjeros para las acciones de admisiones de posgrado.
- ✓ Aulacero: dos eventos anuales. 2014-2016.
- ✓ Con la sede completa de grado en Pilar, contar con un centro cultural con actividades propias.
- ✓ Crear mentalidad de formación continua en graduados de grado y posgrado nuestros y ajenos.

- ✓ Introducir por esa vía nuevos temas (diseño, consumo, gestión cultural, data) y la oferta on line
- ✓ Formar una Red de Graduados Corresponsales. Tener tres encuentros en 2015, en tres regiones del país; armar un encuentro o una actividad.

4.6: Formación de personas

Cualquier tarea en este sentido supone, primero, distinguir claramente las competencias entre Gerencia de Personas y las unidades académicas.

Presentación de plan de trabajo anual que incluya una propuesta mejora en sus procesos y actividades y alguna capacitación, dentro de la universidad o fuera, para desarrollar y mejorar sus competencias (por ejemplo, idiomas): primer trimestre de 2014.

Comunicación interna: apoyar el fortalecimiento de la Dirección de Comunicación y brindar asesoramiento y cooperación. Insertarse en la estrategia general para la Comunicación Interna.

Evaluación de desempeño: comenzar en el tercer trimestre de 2014.

EPC:

Mejorar la metodología de Project Management y de trabajo en equipo.

Profundizar la cultura colaborativa y el desarrollo personal: hacer de la EPC un multiplicador de la inteligencia colectiva.

Ofrecer a la universidad colaboración en la formación de competencias comunicativas en el personal.

4.7: Sustentabilidad

Carrera de grado:

- ✓ 120 alumnos de grado en 2014; 125 en 2015.
- ✓ 200 en 2020 (con las dos carreras).

Continuar con la Búsqueda de Fondos para asegurar mayores posibilidades de adjudicación de Ayudas Económicas, especialmente a través de la Asociación de Graduados.

Lograr la suficiente masa crítica de aspirantes a la carrera que nos permita subir los estándares de selección de ingresantes, más allá de su nivel socioeconómico, que sea exclusivamente por su capacidad intelectual y condiciones de integridad personal.

Actividades de Fundraising para el nuevo edificio.

Participar de al menos cuatro FONTAR para los estudios del nuevo edificio.

-EPC:

Crece en cantidad de alumnos a través de tres ejes:

Contenidos (sumar temáticas y sectores)

Modalidad (sumar la formación *on line*)

Plaza (América Latina)

MGCO: 45 alumnos para el 2018; 50 para el 2020.

MGC: 30 para el 2020.

Consumo: lanzamiento 2017, 25 alumnos.

Doctorado: 15 alumnos para el 2020.

100 alumnos de posgrado en total.

Investigación aplicada: 3,7% de la facturación total de la FC para 2014.

Transmitir a las cátedras la necesidad de estar atentos a las oportunidades de investigación aplicada.

4.8: Aprovechamiento de las tecnologías para la docencia y la gestión universitaria

- ✓ 2014: comienzo de la oferta en línea del grado y el posgrado.
- ✓ 130 alumnos cursando tres cursos en línea, abiertos al público externo: 2014.
- ✓ 2015: cada materia de grado tendrá un 25% de sus contenidos y actividades disponible en línea.
- ✓ Crecer en infraestructura tecnológica. Soporte, redes, software y hardware.
- ✓ El nuevo edificio en Pilar implicará la instalación de nuevos estudios de radio, televisión y laboratorios de PC y diseño. Se invertirá en equipamiento móvil (luces, cámaras y micrófonos) que permitan la realización de trabajos prácticos de alumnos, así como la realización de trabajos para terceros.
- ✓ Se propone para el 2017 que la FC cuente con instalaciones que permitan la cursada de las materias propias de la currícula así como también la realización de trabajos a terceros (tanto clientes internos de la UA como externos) que posibiliten un ingreso para la FC y especialmente para el área audiovisual. Será un centro integral de producción de contenidos.

-EPC

Incremento de la oferta *on line*:

- (1) campus virtual como back up de las materias presenciales (2013),
- (2) oferta de programas ejecutivos y materias optativas *on line* (2014)
- (3) cursos alternativos enteramente *on line* (MOOC),
- (4) versión *on line* de maestrías presenciales.

4.9: Sinergias y proyectos con otras unidades

· Con la UA:

- ✓ Compartir competencias de comunicación con todos los niveles de gobierno de la Universidad.
- ✓ Brindar apoyo a todas las unidades de la Universidad en tecnologías de la comunicación para la enseñanza.

- ✓ Desarrollar un centro de producción integral de contenidos, que ofrezca servicios a toda la universidad: sonoros, audiovisuales, gráficos.
- ✓ Desde el Observatorio de la Televisión se fomentará la realización de una investigación por año, que implica sinergia con empresas, especialmente del ámbito audiovisual, así como transferencia de conocimiento del área a otras instituciones u organismos.
A partir de la línea televisión e infancia, se promoverá la instrumentación de una investigación anual sobre esta temática específica.
- ✓ Con la FI:
 - Tecnicatura en sonido. Responsables: Adrián Di Fonzo, Gastón Gadea (FI); Majo Müller, Juanjo Montero (FC).

2104: evaluación de factibilidad. Estudio de mercado.

2015: diseño y desarrollo.

2016: inicio, primera cohorte.

- LudLab. Responsables: Martín Bonadeo (FC), Nacho Cassol, Gabriela Robiolo (FI).

2013: Preborrador

2014: evaluación de factibilidad, primeros pasos.

2015: proyectos interdisciplinarios conjuntos.

- Proyectos de corta duración: capacitación *in company* a demanda. Responsables: Adrián Spitaleri (FI); Dolores Pereira Vázquez (FC).
- Con FI y empresa. Data Fest: los líderes del equipo organizador son Damián Fernández Pedemonte (por EPC) y Momi Peralta Ramos (por La Nación Data). No ha habido gran intervención de FI, aunque la puede haber con la Maestría en Data Mining, cuyo director es Juan Ale. Continuidad: consolidación del equipo de trabajo La Nación Data-EPC, entre quienes se puede armar un programa de periodismo de datos, con invitados de USA en 2014. También en EPC hemos pensado armar una oficina de Data, de apoyo a la investigación y a la vinculación (ver Investigación).

La EPC puede ser la principal proveedora de contenidos de posgrado y de capacitación *in company* del área de Comportamiento en las organizaciones, que está armando la FI. Se puede acudir juntos en la oferta de capacitación a consorcios de empresas del sector automotriz y otros. FI aporta la capacitación en procesos *hard* y la EPC, los procesos *soft*: liderazgo, negociación, gestión del cambio, etc.

- ✓ Proyecto de investigación interfacultades: aplicación de técnicas de comunicación para la enseñanza de nociones abstractas en contextos particulares. Cooperación de la EE.
- ✓ Con el IF: cooperar en el proyecto “Determinismo e Indeterminismo: De la Ciencia a la Filosofía” en el concurso de artículos periodísticos de divulgación científica.

✓ Con la EE: Ofrecer a graduados la articulación con el profesorado, orientado a Comunicación. Incorporar en la Ordenanza de Profesores la necesidad de formación en el profesorado para que progresivamente se formen, especialmente los más jóvenes.

✓ Con el HUA: 2014: Trabajo de articulación entre el HUA y la FC para la innovación de la realización de piezas comunicativas, señalética del Depto. de Pediatría, confección de guías de alimentación y vacunación y participación conjunta en eventos propios de dicho departamento, tales como: Día del Prematuro y Día del Niño. La empresa Smilehood (productora de contenidos audiovisuales y consultora en comunicación) es la aliada en este proyecto de articulación.

✓ Con el Parque Austral: La FC quiere convertirse en impulsora y facilitadora de empresas de comunicación y entretenimiento en el Parque Austral. Para eso se está desarrollando, aprovechando la proximidad en el campus, una común sintonía y una mayor colaboración entre ambas. El objetivo es ofrecer actividades de extensión tipo Foro de Expertos y capacitación y proyectos para las empresas instaladas.

✓ Con la FD:

– Diplomatura de Justicia y Medios: primera edición 2013. Se puede mejorar la convocatoria y la atraktividad de los contenidos. Se puede crear un proyecto de investigación conjunto sobre cobertura del delito.

– Pensar intercambio de créditos con otros posgrados y programas combinados (con FD).

– La próxima carrera en Ciencias Políticas de la FD prevé ofrecer en su plan de estudios materias de la carrera de grado.

✓ Con el ICF:

2014: participar en el tema Derecho, familia y medios.

Participar en el concurso para profesores, alumnos y personal sobre Relaciones Interpersonales. Temas: violencia, adicciones, medios de comunicación y familia.

2020: Programa “Medios y familia” o “Medios y relaciones Interpersonales”

✓ Con el IAE:

– Muchas posibles articulaciones con el IAE: de MGCO con los módulos optativos del EMBA, con el área de Recursos Humanos. CIMEL: continuar con proyectos de investigación conjunta.

– 2014: acercarse con una propuesta académica-profesional a otros públicos del interior del país. Desarrollar un curso de Posgrado dirigido a periodistas y profesionales de la comunicación en la ciudad de Rosario. Analizar la viabilidad de hacer uno por año. Posicionar la EPC para abrir el mercado de las Maestrías a estos públicos. Responsables: EPC con apoyo de Graduados referentes en Rosario y Admisiones de la FCE.

✓ EPC:

Reactivar la mesa de enlace sobre transferencia entre las diversas unidades de la UA.

Ofertas combinadas de capacitaciones *in company* con FI e IAE.
Pensar intercambio de créditos con otros posgrados y programas combinados (con FD).

4.10: Relaciones institucionales, internacionales y plan de comunicación

- ✓ Propiciar una estancia breve (una semana, quince días) de formación en el extranjero para alumnos de grado y de posgrado. Visitas a universidades, cursos, empresas de medios. Responsables: Ethel Pis Diez y Majo Müller. (Pedir asesoramiento a Marcelo Meregalli. 2017.)
- ✓ 2014: participación de profesores de la FC en la Maestría en Periodismo de la Universidad Eloy Alfaro de Manta, Ecuador. Propiciar un convenio para intercambio en investigación y en docencia. Sondar la viabilidad de un doctorado internacional.
- ✓ 2014: participación de profesores de la FC en el doctorado Nuevos Entornos de la Comunicación Social en comunicación de la Universidad San Pablo CEU de Madrid, España.
- ✓ 2014: participación del Observatorio de la Televisión en el proyecto de investigación “*Auctoritas* y competencia mediática en familias con nativos digitales”, instrumentado por la Universidad San Pablo CEU, Madrid, España.
- ✓ 2014/2020: fomentar en los docentes de la FC la participación en el Concurso interno de Proyectos de investigación, con el objetivo de que al menos, 1 por año de los presentados por la Facultad, sea junto a otra unidad académica de la Universidad.
- ✓ Elaboración de un plan de participación activa y programada de la FC en congresos nacionales e internacionales. Selección de los espacios en los que se quiere participar. Apoyo a los profesores que quieran presentar sus trabajos en esos espacios elegidos estratégicamente, con objetivos de relacionamiento institucional. Asignar a un coordinador de redes, la búsqueda de concursos y de financiación de proyectos. Dedicación part-time, asesorado por un docente full time. Segundo semestre de 2014.
- ✓ 2014/2017: incrementar la afiliación o participación de la FC en redes de investigadores por áreas específicas para fomentar la sinergia con instituciones pares, que favorezcan la actualización constante, la publicación conjunta así como la realización de eventos académicos de manera articulada.
- ✓ EPC:
Incrementar la visibilidad de la EPC
Posicionarla en América Latina, sobre todo a través del doctorado, la MGC y la investigación.
Participación en la RIEC (Red Interuniversitaria de Estudios en Comunicación).
- ✓ Responsable de comunicación: trabaja coordinadamente con grado y posgrado en la difusión de actividades. Colabora en la organización de eventos. Continúa con la publicación de la *newsletter*. Mantiene actualizados los contenidos en la web.

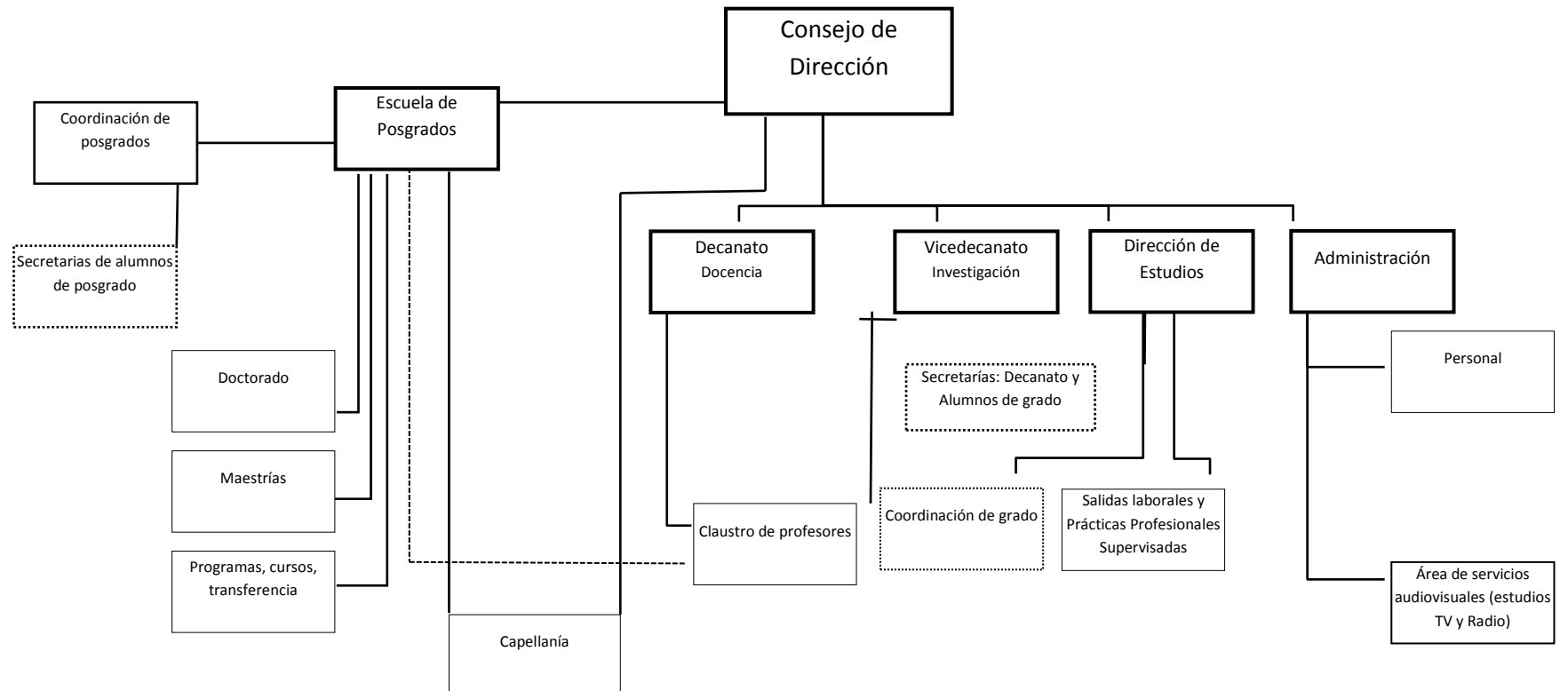
4.11: Graduados

- ✓ Mantener la base de datos completa y actualizada.
- ✓ Organización de actividades y oferta de servicios que se le pueden brindar, pedirles aportes y colaboraciones.
- ✓ Armar una Red de Graduados Corresponsales:
- ✓ 2014: tres nodos de la Red de graduados en la Argentina en 2014.
- ✓ 2016: seis nodos de la Red de graduados, dos en el extranjero.
- ✓ 2018-2020: llegar a diez nodos, con un mínimo de cuatro en el extranjero.
- ✓ Cada nodo se abrirá cuando se cuente en la ciudad o en la zona con al menos tres graduados. Se conformará un equipo de trabajo que organizará un evento anual en su localidad, para graduados de su región, para público externo y con la presencia de docentes de la FC.

EPC:

Más incorporación de graduados de FC como alumnos, profesores y “clientes”.
Sumar a los graduados a un grupo consultor.

Anexo Organigrama



IV Plan Estratégico Facultad de Ingeniería

1. MISIÓN

La misión de la Facultad es contribuir al desarrollo del conocimiento y a la formación de profesionales en el ámbito de la Ingeniería, de acuerdo con una concepción integral de la persona humana entendida desde su destino trascendente.

Constituirnos en vista al año 2020 como referente de la vinculación industria-universidad basada en la transferencia al medio de la investigación y transmisión de conocimiento a los profesionales y alumnos.

2. VISIÓN

La visión en los distintos ámbitos de la Facultad:

- ✓ Consejo de Dirección
- Personal idóneo necesario para realizar las tareas de gestión que requiere la dirección de la Facultad.
- ✓ Profesores
- Suficientes profesores con dedicación exclusiva o semiexclusiva dedicados a la docencia, a la investigación (participando de un proyecto de investigación con la modalidad iniciación o trayectoria) y en la medida de lo posible a la transferencia.
- Calidad en las contrataciones y re categorizaciones mediante concursos con jurado externo.
- Capacitación permanente con actividades específicas de formación en técnicas docentes, cursos de formación humanística y cursos específicos para cada área de la ingeniería.
- Niveles competitivos en los salarios del personal.
- ✓ Investigación
- Doctorado en Ingeniería en convenio con la UNICEN.
- Centro del CONICET radicado en la FI.
- Alumnos formados en métodos y técnicas de investigación.
- ✓ Transferencia
- Relación con la industria automotriz a través de la participación del proyecto Ferdinand Porsche que permitirá construir un nuevo laboratorio específico para desarrollo de los procesos.
- Búsqueda de áreas de vacancia en la satisfacción de requerimientos de la industria.
- ✓ Investigación
- Doctorado en Ingeniería en convenio con la UNICEN.
- Centro del CONICET radicado en la FI.
- Alumnos formados en métodos y técnicas de investigación.
- ✓ Transferencia
- Relación con la industria automotriz a través de la participación del proyecto Ferdinand Porsche que permitirá construir un nuevo laboratorio específico para desarrollo de los procesos.
- Búsqueda de áreas de vacancia en la satisfacción de requerimientos de la industria.
- ✓ Oferta Académica
- Lanzamiento del posgrado en Industria Automotriz.
- Tecnicatura en Informática.

- Diversas orientaciones en la Carrera de Ingeniería Industrial.

✓ Alumnos

El perfil del alumno que pretendemos es el siguiente:

1. Sólido conocimiento de las ciencias básicas.
2. Profundización en las ciencias de la ingeniería necesarias para fundamentar el conocimiento de las diversas tecnologías y maquinarias industriales.
3. Conocimiento y dominio de las modernas técnicas de planificación y control de la producción, control de calidad y logística empresarial.
4. En algunos, vocación por la investigación y la vida universitaria. En otros vocación por la innovación y emprendedorismo.
5. Capacidad de integrar grupos y/o liderarlos.
6. Calidad como criterio de trabajo profesional.
5. Formación ética y humana que lo prepare para relacionarse con los demás en su actividad profesional respetando y promoviendo la dignidad de las personas y el cuidado del entorno ecológico de la comunidad.

Además aspiramos a:

- Una mayor internacionalización de los alumnos.
 - ✓ Una mayor participación por parte de los alumnos de la “Plaza de Investigación, Desarrollo y Transferencia”.
- Un ingreso sostenido de 120 alumnos netos por año, de acuerdo con las necesidades económicas y la capacidad edilicia.
 - ✓ Infraestructura
- Nuevos laboratorios para culminar el master plan de la Plaza de Transferencia.
- Construcción y cuidado del nuevo edificio de la Facultad.

3. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Buena convivencia, pluralismo y respeto, integridad ética (ambiente de estudio y de trabajo). - Empleadores y graduados con alto nivel de satisfacción. - Nivel académico similar a otras universidades de prestigio de Buenos Aires. - Formación integral, humanista y personalizada. - Zona geográfica industrial - Radicación en un campus universitario con parque y campo de deportes. - Posición de prestigio en la industria alcanzado por los trabajos hasta hoy realizados. - Acuerdos vigentes con empresas - Equipamiento técnico de última generación. - Infraestructura de calidad. - Concepto de servicio, dinámica y calidad acorde a la exigencia industrial. - Grupo del CONICET - Becarios del CONICET 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciarnos por los laboratorios, transferencia, desarrollo e investigación aplicada a la industria. - Diferenciarnos por la vinculación con diferentes ámbitos de Pilar (Parques Industriales, Instituciones educativas, Gobierno, etc.) y zona de influencia. - Inicio de la Tecnicatura en Informática. - Cambio del Plan de estudio Ingeniería Industrial, preparación de las orientaciones. - Lograr sinergia entre unidades académicas del campus. - Incentivar la relación con graduados para los desarrollos de estudiantes (pasantías, etc) y desarrollos técnicos. - Alta demanda de ingeniería en la empresa. - Fomentar y Desarrollar un plan de incubación de proyectos para los alumnos, profesores y ex alumnos. - Capacitación y equipamiento técnico de alto nivel disponible que no puede ser aprovechado por falta de RRHH. - Posibilidad de conseguir equipamiento de última generación en comodato. - Posibilidad de generar financiación a través

	<p>del Fontar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capitalizar los trabajos de Tesis (publicaciones, Patentes, Servicios). - Reconocer económicamente el trabajo de dirección de Tesis /algún beneficio (en grado se reconoce). - Formar a los alumnos en métodos y técnicas de investigación. - Incorporar jóvenes profesionales a planes de doctorados que permitan formarlos en forma paralela en el ideario de la Universidad. - Para fomentar la investigación se está trabajando para comenzar el Doctorado en Ingeniería aprovechando la experiencia de la UNICEN. Para ello pensamos realizar un acuerdo específico con esa Universidad para tal fin. - Crear un centro del CONICET. - Plan de construcción de nuevos laboratorios. - La FI se apoyará en la incipiente mejora económica financiera para alcanzar niveles competitivos en los salarios de su personal, de modo tal que se equiparen al resto de la Universidad y a los de la Universidad Pública. - Lanzamiento del posgrado en Industria Automotriz. - Avanzar en actividades conjuntas con la FC en el área técnica de sonido. - Ofrecer nuestra capacidad de rediseño de procesos y gestión logística a la FCB, para evitar la transferencia externa de fondos. - Participar en actividades de investigación en el área de filosofía de la ciencia, apoyándose en el Instituto de Filosofía.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento académico: percibido como no valioso por los alumnos. - Bajo sentido de pertenencia de alumnos. - Falta de definición de roles y de procedimientos de gestión económicos y administrativos. Bajo soporte informático. - Insuficiente administración de la infraestructura instalada. No hay servicios acorde a la infraestructura. (seguridad, limpieza, comedor, computadoras, etc.). - Falta de personal técnico que potencie los laboratorios de la FI. - La FI postergó actualizaciones salariales con el objetivo de equilibrar el presupuesto, pero luego de dos años de alta inflación se colocó en una situación de riesgo e inequidad. - Sueldos desactualizados con respecto al mercado laboral y otras unidades académicas de la Austral, que impacta negativamente en el espíritu de cuerpo del claustro docente. - Pocas actividades de investigación, desarrollo y transferencia de los profesores. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - No lograr internacionalización de las carreras. - Pérdida de alumnos y profesores debido al alto grado de inversión por parte del Estado en Universidades Públicas, que permite gran disponibilidad de fondos para investigación, laboratorios, infraestructura, becas, sueldos, etc. - No disponer, ni en cantidad ni en calidad, de los RRHH necesarios y por esto no cubrir las expectativas del cliente. - No mantener el nivel tecnológico por falta de capacitación y de actualización. - Perder la confianza de la industria y el medio por no lograr concretar los proyectos de investigación y transferencia.

<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente material de estudio y de laboratorio a disposición de los alumnos (libros, publicaciones, soft, equipos, etc). - Faltan elementos diferenciadores, marca FI-Austral inexistente. - Asociación de graduados no suficientemente desarrollada e integrada a la FI. Falta asignación de recursos. - Bajo nivel de retención (agravado en Informática) - La falta de RRHH en Desarrollo profesional y en Transferencia Tecnológica no permite el desarrollo del potencial de los sectores. - Falta de disposición de los alumnos para trabajar en pasantías por razones geográficas. - Bajo nivel de preparación del aspirante. - Perfil del estudiante con poca vocación industrial. - Bajo índice de participación en investigación. - Falta de fondos para investigación. - Se fomentan poco las actividades de investigación. - Baja participación de los profesores en el PEH. - Poco personal y mucho trabajo en el CDFI. 	
---	--

4. Planificación estratégica

Unidad	Eje Estratégico	Objetivo de Crecimiento	Meta	Acciones	Indicadores de Resultados
FACULTAD DE INGENIERIA	Propuesta de valor	Crecer en el número de alumnos	Mejorar la Retención	Re dictado de materias	Alcanzar un porcentaje alto de AAP
				Incentivar a profesores y alumnos para concretar el AAP	
			Desarrollar las tres orientaciones de Ingeniería Industrial: Gestión, Mecánica y Mecatrónica	Fortalecer los Departamentos Industrias, Mecánica y Electrónica	Mejora y actualización de las materias del Dpto. y establecimiento de vínculos con industrias
				Crear y desarrollar laboratorios afines a las orientaciones	Pasantías, trabajos prácticos de alumnos y Trabajos de grado

				Incorporar trabajo final en las orientaciones	Trabajos de grado concluidos
			Tecnatura en Programación	Inicio de la Tecnatura en Programación	20 alumnos cursando la Tecnatura
				Fortalecer el Departamento de Informática	Mejora y actualización de las materias del Dpto y establecimiento de vínculos con industrias
				Creación y desarrollo Laboratorio Informático	Pasantías, trabajos prácticos de alumnos y Trabajos de grado
			Nueva Carrera: Tecnatura en Mecánica y Control	Inicio de la Tecnatura en Mecánica y Control	20 alumnos cursando la Tecnatura
			Crear programas internacionales de doble titulación	Participar en el proyecto ADDSALEM	5 Convenios internacionales nuevos
				Crear la doble titulación por carrera	2 Convenios de carreras con doble titulación
			Fomentar la internacionalización de las carreras de grado	Impulsar los programas de intercambios	10 alumnos participando en intercambios
				Facilitar el desarrollo de Proyectos Finales de extranjeros en FI	1 Trabajo final de alumnos extranjero por año
			Reorganizar el área de Posgrados	Reestructuración del esquema comercial	Incremento de número de alumnos a 30 netos por posgrado acreditado
			Posgrado en Industria Automotriz	Comenzar la Diplomatura en Industria	Comienzo de la Diplomatura en el 2014

			focalizado en la producción	Automotriz	
				Comienzo de la construcción del nuevo Edificio en la Plaza de Transferencia en el 2014	Comienzo de la construcción del nuevo Edificio en la Plaza de Transferencia en el 2014
		Mejorar la conformación y desarrollo del claustro académico	Promover la formación de postgrado	Finalización de Doctorados en curso	2 nuevos doctores
				Doctorados nuevos	4 nuevos doctores
			Adecuar la composición del claustro a la proyección de alumnos	Aumentar el número y/o dedicación de profesores	
			Reorganizar los Departamentos	Asignar un Jefe adecuado a cada Departamento	
				Crear nuevo Departamento de Energía	
			Reorganización del cuerpo docente	Revisión Ordenanza Profesores	Ordenanza profesores FI versión 2014
				Recategorización anual de Profesores	Ejecución del proceso anual de recategorización
			Promover la participación de profesores en el PEH	Dictar seminarios relacionados con el área de FI	
				Mantener informados a los profesores sobre la oferta del PEH	Nº de profesores que asistan a los seminarios del PEH
			Inducción en el Ideario	Transmitir personalmente el ideario a profesores nuevos	Firma por parte de los profesores

			Exigir grado académico máximo para cargos de dirección	Facilitar la realización de doctorados en curso	
				Promover la realización de maestrías y/o doctorados en personal con potencial	
			Exigir el Plan anual de Trabajo a Profesores con dedicaciones Exclusiva y semi	Insistir en la realización del PTA	Entrega del PTA
		Aumentar las actividades de investigación	Definir líneas de Investigación	Definir líneas de Investigación a partir de los profesores que ya investigan y de los que se incorporan	
			Posibles líneas de Investigación	Ingeniería Inversa	
				Bioingeniería	
				Procesos y productividad energética (gas y petróleo)	
			Promover la escuela de ayudantes como cantera para futuros investigadores	Dictar cursos para ayudantes	
				Promover la ayudantía entre profesores y alumnos	Crecimiento del número de ayudantes
			Incorporar Trabajos de Grado en Ingeniería Industrial		
			Participación en la JAIIO y otras eventos similares	Promover la aplicación y participación de alumnos	Al menos 2 alumnos/año y carrera

			Que profesores con dedicación exclusiva o semiexclusiva participen de un proyecto de investigación con la modalidad iniciación o trayectoria	Concretar proyectos de investigación con cada profesor	
		Mejorar la calidad e intensidad de la vida universitaria	Crear y desarrollar el área de Desarrollo de la Persona	Asumir el trabajo del área de Desarrollo Profesional ya existente	
				Asistir al alumno y egresado en sus diferentes etapas	
			Lograr una acción social positiva en el medio de influencia	Coordinar e impulsar institucionalmente proyectos sociales	xx Proyectos sociales de alumnos en materia Doctrina Social
			Colaborar con la enseñanza de nivel medio	Curso de Java	Cantidad de asistentes
				Capacitación de profesores secundarios	xx Profesores secundarios en actividades de capacitación
				Curso de Robótica	Cantidad de asistentes
	Sustentabilidad	Asegurar la sustentabilidad económica del quehacer institucional	Corregir y estabilizar el estado financiero de la FI	Incrementar el número de alumnos a 120 por año	Ingreso sostenido de 120 alumnos netos por año
				Incrementar la facturación de Transferencia	
				Consolidar el área de Posgrado en aumento de alumnos	30 por año por carrera
			Sustentabilidad de cada carrera de grado	Promoción y difusión de Industrial e Informática en la zona	120 alumnos en 1er año

				Implementación Curso Nivelación cuatrimestral	Disminución del número de bajas
				Inicio de las orientaciones en Industrial	20/20/30 alumnos por nueva orientación
			Llevar el área de Transferencia a ser la fuente principal de ingreso de fondos	Fortalecer relaciones con el GAP y el Club de Innovación	Nuevos proyectos de transferencia
				Creación y desarrollo Laboratorio Informático	Productos Informáticos
				Creación y desarrollo Taller de Mecánica	Trabajos y Servicios a empresas
				Creación y desarrollo Laboratorio Materiales	
				Ampliación Laboratorio Mecatrónica	
	Generar mayores recursos con el Curso de Ingreso	Brindar nuevos cursos preparatorios y de apoyo	Cantidad de alumnos en el curso de ingreso		
	Unidad	Desarrollar proyectos interdisciplinari os	Desarrollo en una Tecnatura en Sonido en conjunto con FC	Evaluar factibilidad y estudio de mercado	Decisión de factibilidad
				Diseño y desarrollo	Tecnatura aprobada
				Puesta en marcha	20 ingresantes
			Desarrollo de proyectos cortos conjuntos	Capacitación in company a demanda	
			Edición anual de DATAFEST	Asegurar la continuidad del evento	
			Desarrollo de Observatorio Tecnológico y prospectiva	Evaluar factibilidad y estudio de mercado	Decisión de factibilidad
				Diseño y desarrollo	

			Desarrollo de Técnicas de <i>Gamefication</i>	Evaluar factibilidad y estudio de mercado	Decisión de factibilidad
				Diseño, desarrollo y búsqueda de fondos	
			Aplicación de Técnicas de Comunicación a la Enseñanza de temas abstractos en ambientes particulares	Diseño y presentación de proyecto	
				Desarrollo del proyecto	
			Participar en investigación en el área de Filosofía de la Ciencia	Desarrollar proyectos de investigación conjuntos	Publicación de artículos / Participación en el Seminario de Investigación Interdisciplinar
			Llevar a cabo proyectos conjuntos con el IAE	Buscar áreas posibles de proyectos comunes	
			Realizar proyectos conjuntos con la EE en Educación a Distancia	Colaborar con la plataforma virtual de Educación	

V Plan Estratégico Facultad de Ciencias Empresariales

1. MISIÓN

“La Facultad de Ciencias Empresariales, como unidad académica de la Universidad Austral, se propone servir a la sociedad a través de la búsqueda de la verdad, mediante el desarrollo y transmisión del conocimiento, la formación en las virtudes y la atención de cada persona según su destino trascendente, ejerciendo un liderazgo intelectual, profesional, social y público.”

Pensamos que la FCE puede definir perfectamente su identidad con la misma Misión de la Universidad. Si bien, tanto el desarrollo y transmisión del conocimiento como el liderazgo a ejercer, estarán focalizados en las áreas de conocimiento propias de esta unidad académica, nos parece que esta especificidad dada por las disciplinas propias no requiere modificar el texto de la Misión.

2. VISIÓN

Muy resumidamente, el horizonte de llegada de nuestro plan estratégico, es decir, la situación que se pretende alcanzar al 2020, es la siguiente:

Ser reconocida como la Facultad de Ciencias Económicas más prestigiosa del país y como una de las referentes en Latinoamérica.

Para lograr este reconocimiento, pensamos que la FCE debería llegar al 2020 con las siguientes características distintivas:

- ✓ Una oferta de carreras de grado que abarque la totalidad de las disciplinas clásicas (Administración, Contabilidad, Economía y Agronegocios) y que estén posicionadas en el segmento de las de mayor prestigio del país. Para lograrlo, se buscará atraer y seleccionar a los alumnos de mayor mérito académico, facilitando también, mediante becas, el acceso a aquellos de menores recursos.
- ✓ Una oferta de carreras de posgrado amplia, que cubra también todas las disciplinas (áreas funcionales de la Administración, Contabilidad y Economía), adecuada a las necesidades de las empresas y de alto nivel académico.
- ✓ Un Centro de Agronegocios y Alimentos que se proyecte como referente tanto en el país como en Latinoamérica, por el prestigio de sus carreras y programas y por la investigación aplicada y la extensión realizadas. Esto es posible porque es un área en la que Argentina se destaca de algún modo a nivel mundial.
- ✓ Un claustro de profesores de alto nivel académico y/o profesional, que sea valorado por sus fuertes competencias pedagógicas (*teaching*), por la investigación que realizan y, principalmente, por su calidad humana.
- ✓ Un altísimo nivel de internacionalización, superior a cualquier otra universidad argentina o latinoamericana, y similar a los que alcanzan hoy muchas universidades de Europa y EEUU. No se trata sólo de tener un intercambio fluido de alumnos y profesores, sino de que la internacionalidad permeee todos los aspectos de los procesos académicos (docencia, investigación y extensión) y de la vida universitaria (formación integral).

- ✓ Completamente instalada en dos campus (Pilar y Rosario), donde los estudiantes y profesores puedan llevar a cabo una vida universitaria plena.
- ✓ Formando en valores a todas las personas que integran la comunidad universitaria de la FCE. Para esto deberá tener consolidada una cultura basada en el Ideario de la UA y en la identidad cristiana que lo sustenta, que permita a cada uno de sus integrantes (directivos, profesores y no docentes) dejar una impronta positiva en todos aquellos que se relacionan con la FCE (alumnos, graduados, empresarios vinculados, líderes de opinión, etc.).

Estos son los siete aspectos que consideramos fundamentales para lograr la visión mencionada arriba.

Consideramos que conviene focalizar el esfuerzo en el menor número posible de *drivers* estratégicos, que tengan el máximo poder de *apalancar* a la FCE para alcanzar el punto de llegada deseado.

Si logramos desarrollar estas siete características distintivas, la FCE podrá llevar a cabo la Misión, es decir, tener una amplia influencia en el medio, principalmente a través de sus graduados, que deberán ser personas íntegras, que contribuyan a la mejora de la sociedad a través de su trabajo profesional y de sus valores. Y ejercer el liderazgo deseado a través de su contribución al desarrollo económico, social y humano del país y la región en los que está inserta, trabajando en conjunto con las empresas, con los distintos niveles y áreas del sector público y con las ONG's y demás instituciones que tengan relevancia en los principales problemas o desafíos de la sociedad. Y por supuesto lo deberá lograr con una sólida sustentabilidad económica y financiera.

3. FODA

En primer lugar, hemos elaborado un cuadro FODA que se presenta a continuación. En el mismo se reflejan algunos elementos de la situación actual y perspectivas del mercado, el entorno competitivo y el posicionamiento y prestigio relativo de la FCE en dicho entorno.

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> Existencia de un proyecto institucional / ideario claro y motivador Imagen y prestigio de la marca "Universidad Austral" tanto en Rosario como en Buenos Aires Formación académica y prestigio del cuerpo de profesores. Algunas metodologías de enseñanza-aprendizaje. Segunda generación de profesores con condiciones y vocación Carreras de grado en Rosario posicionadas como líder del mercado Algunos aspectos relacionados con la formación de los alumnos (AAP, atención personalizada, buena comunicación profesores-alumnos, formación humanística, satisfacción con la ayuda económica recibida, adecuación entre la formación recibida y la demanda del mercado, experiencia positiva de los intercambios internacionales) Proyecto de internacionalización. Tenemos los recursos humanos para llevarlo adelante Alta inserción laboral de los graduados Algunos aspectos de las bibliotecas (buena atención y formación profesional del personal, acervo bibliográfico adecuado, buen estado de conservación de los materiales, infraestructura, existencia de políticas, procedimientos y reglamentos de biblioteca). Infraestructura de la sede Pilar Alta calidad en los servicios de apoyo Productos para satisfacer la demanda de formación e investigación en agronegocios. La MAG está muy bien posicionada entre las maestrías de agronegocios a nivel nacional Alta exposición de los medios del Centro de Agronegocios (CEAg) Convenios con universidades líderes en el mundo en agronegocios Alto nivel de relacionamiento con empresas e instituciones en Rosario Gerentes no docentes muy profesionales y comprometidos. Proceso de evaluación de desempeño de personal no docente que ha dado buenos resultados. Plan de formación en el ideario para el personal, un valor por año. 	<ol style="list-style-type: none"> Sustentabilidad: en los últimos dos años el resultado operativo no alcanzó a cubrir transferencias a Rectorado, lo cual generó alto nivel de endeudamiento Falta de una cultura y estructura para <i>fund-raising</i> Pocos profesores con alta dedicación Escasa inversión en la formación de la segunda generación de profesores Falta un proceso de evaluación de desempeño de profesores Algunos aspectos relacionados con el desarrollo de la investigación (falta de: formación de recursos humanos, participación de los alumnos en actividades de investigación, participación de profesores de experiencias de investigación en el exterior, comunicación, difusión y estímulo a las líneas prioritarias de investigación) Disconformidad con las remuneraciones del personal docente y no docente. Falta de integración entre las dos/tres sedes de la FCE Problemas de comunicación entre las distintas áreas de la FCE. Falta captar, atraer y retener a más alumnos de grado Aún no se logró consolidar el posicionamiento de las carreras de grado en Buenos Aires respecto de las universidades líderes Limitado desarrollo y alcance del Asesoramiento Académico Personal. Alta tasa de deserción y alargamiento de las carreras en grado Bajo nivel de relacionamiento con graduados Deficiencias en infraestructura, tecnología, etc. Falta ampliar los vínculos con la comunidad universitaria y con la sociedad. Baja tasa de graduación de la MAG Aranceles elevados de las carreras y programas ofrecidos en Rosario Poca flexibilidad en el cursado Dificultades para cubrir puestos claves del gobierno, como Secretario Académico.

Análisis del entorno	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena ubicación en los rankings: en el QS University Rankings está en el 10° puesto en Latinoamérica y en el 2° en la Argentina, después de la UBA. 2. La ciudad de Rosario es una plaza que abre oportunidades para las carreras de grado y posgrado, especialmente en el ámbito de los agronegocios 3. Demanda de países latinoamericano para estudiar Agronegocios en Argentina 4. Campus Rosario: no hay ninguna universidad con campus suburbano; la ciudad está creciendo fuertemente hacia la zona oeste en familias ABC1; el valor del inmueble actual tiene un alto valor para desarrolladores 5. Nuevo mercado potencial en Pilar. 6. Posibilidad de sinergias dadas por el dictado de todas las carreras en el Campus de Pilar (programa de vida universitaria) y cercanía con IAE y Parque Austral Científico y Tecnológico 7. Mayor sinergia con el IAE tanto en Rosario como en Pilar 8. Alto prestigio de los graduados de la Universidad Austral entre los empleadores en comparación con otras universidades del país. Se distinguen por su alto nivel profesional, la integridad ética y la inspiración de influir en la sociedad. 9. Algunos aspectos de los cambios en el perfil y preferencias de los alumnos ingresantes: interesados en el emprendedorismo y las experiencias internacionales 10. Poco desarrollo de la internacionalización de carreras en las demás universidades del segmento alto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad / imprevisibilidad del entorno económico y social de nuestro país 2. Algunos aspectos de los cambios en el perfil y preferencias del alumno ingresante: el trabajo/estudio no es lo más importante en su vida. Quieren menos exigencia para dedicarse a hobbies 3. Nuevas ofertas universitarias que compiten en el mismo segmento y del avance del modelo de educación a distancia 4. Posibles restricciones por excesiva regulación para la apertura de nuevas carreras (CPRES). 5. UCA: mejora de los edificios en Rosario y prestigio de su carrera de contador. Posible apertura de una sede en Pilar 6. Posible pérdida de buenos profesores que no puedan dictar clases en Pilar

Diagnóstico competitivo de la FCE

Es difícil llegar a un único diagnóstico para toda la FCE, en cuanto a su posicionamiento y prestigio relativo en el mercado, ya que varía mucho entre sedes y entre carreras de grado y posgrado.

Puede ayudar dividir el diagnóstico al menos en tres partes:

a) Sede Rosario:

La FCE ha logrado en 22 años posicionar a la Universidad Austral como líder absoluta en lo relativo a la formación en Administración de Empresas, tanto en grado como en posgrado. Si bien a veces se escuchan comentarios críticos sobre aspectos puntuales, todos los estudios de mercado y otros informes que hemos obtenido dejan claro que la FCE-UA es reconocida por empresas e individuos de la región como la mejor Facultad para estudiar Administración de Empresas.

En lo relativo a las carreras de grado (LCE y CP), este posicionamiento se mantiene y se hace visible por el valor de su cuota, que es el doble de las otras universidades privadas (ver Cuadro 1). Antes la brecha era menor, pero se fue ampliando desde que comenzó el actual período inflacionario, sin que por eso haya disminuido el *market share*.

Cuadro 1:

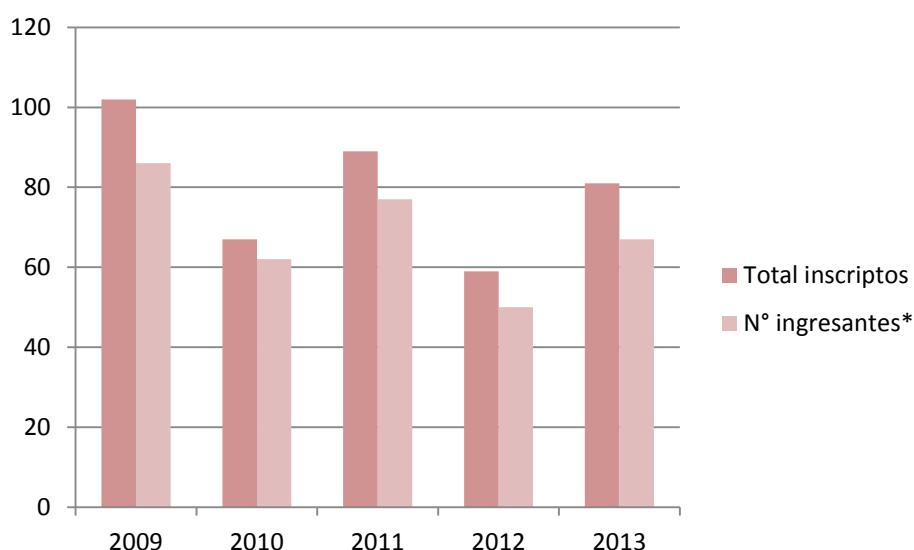
Universidad	Carrera	Duración	Costo Anual	Cuota mensual	Ingresantes	share	Calidad percibida	Atributo en que nos superan
AUSTRAL	CP	4 años	\$ 38,700	\$ 3,225	80	2.5%	Muy alta	
	LAE							
UNR	CP	5 años			2500	78.6%	Alta	Reconocimiento académico
	LAE							
UCA	CP	4 años	\$ 18,177	\$ 1,507	220	6.9%	Media	Campus
	LAE							
UAI	CP	4.5 años	\$ 17,500	\$ 1,483	180	5.7%	Baja	Flexibilidad
	IC							
	LC							
	LAE							
UCEL	CP	4 años	\$ 20,160	\$ 1,680	200	6.3%	Baja	Flexibilidad
	LAE							

De todos modos, la UCA, que tiene como punto fuerte la carrera de CP (donde comenzaron antes que la FCE), ha reducido bastante la diferencia con la FCE sobre todo por el desarrollo de un campus urbano bien ubicado, con cuatro edificios nuevos, muy impactantes a la vista y con un altísimo nivel de comodidades y equipamiento.

En cuanto al número de alumnos, no hemos crecido (ver Cuadro 2), situación que atribuimos a una leve caída general en el número de estudiantes de Ciencias Económicas y a un aumento muy significativo de la oferta (nuevas universidades nacionales y privadas, universidades nacionales y privadas abriendo sedes en el interior, etc.).

Cuadro 2:

	2009	2010	2011	2012	2013
Total inscriptos	102	67	89	59	81
N° ingresantes*	86	62	77	50	67



En lo relativo a posgrado, la Maestría en Administración de Empresas fue muy exitosa y prácticamente eliminó toda competencia seria, generando así un mercado muy interesante que, luego del acuerdo con el IAE para el lanzamiento de su campus Rosario, quedó desde el 2011 en manos de la Escuela de Negocios de la UA.

Si bien se ha perdido este ámbito de desarrollo propio de la FCE, estimados que la presencia del IAE en la misma sede que la FCE ayuda también a potencial el liderazgo que ésta tiene en la formación de grado y en la formación ejecutiva para empresas en áreas no solapadas con el IAE.

Esto es importante dado que la FCE no tiene hoy más carreras de posgrado que la Maestría en Agronegocios y hay una oportunidad enorme en Rosario de lanzar especializaciones y/o maestrías en Economía, Contabilidad y algunas áreas de la

Administración (por ej. RRHH, Marketing, Finanzas), donde la única competencia sería es la UNR.

b) Sede Bs. As. – Pilar:

En la Sede Bs. As. (Garay), el posicionamiento y el número de inscriptos de las carreras de grado deseados nunca se ha logrado. A pesar de que, desde el inicio se intentó apalancarlas en el prestigio alcanzado por las otras unidades académicas de la UA (sobre todo el IAE, pero también el HUA, la FCB, la FC y la FD), nuestras carreras no lograron ser reconocidas como de alto nivel académico, al nivel de las líderes del mercado que son San Andrés y Di Tella, lo cual se refleja en el valor de los aranceles (ver Cuadro 3). Se logró en todo caso quedar un escalón arriba que las de segmento medio (UCA, UADE, USAL), pero no en el segmento de mayor prestigio.

Cuadro 3:

	UDES	UTDT	UCA	UA
Cuota	12 x 6300	12 x 4925	12 x 2499	10 x 3390
Matricula	\$ 800	\$ 0	\$ 0	2 x 3390
Total Inversión Anual	\$ 76,400	\$ 59,100	\$ 32,487	\$ 41,680

Cuadro 4:

Sede Garay	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresantes	42	56	45	42	30	33

Entendemos que esta situación no se debió sólo a la fuerte competencia, sino a un error en el modo en que se organizó la conducción y la contratación de los profesores de las carreras en dicha sede, por fuera de la estructura de la FCE Rosario y con mucho foco en profesores “empresarios”, sin dedicación (profesores “taxi”), excepto los directores de las carreras. De esta manera se consiguió el objetivo de que no diera déficit, pero no se pusieron las bases para un posicionamiento de largo plazo basado en los elementos propios de la UA (profesores con alta dedicación, investigación, vida universitaria, etc.).

Desde el 2011, en que la unidad fue integrada en la estructura de la FCE, se han comenzado a realizar cambios dirigidos a reposicionar estas carreras en el largo plazo, en los aspectos académicos (con nuevos profesores de alta dedicación, ajustes importantes en los programas y metodologías de las materias, mejoras en los procesos de gestión, etc.) y comerciales (relación con empresas, aumento de la cuota, etc.)

La posibilidad de lograr este reposicionamiento se vio fuertemente favorecida por la decisión de la UA de iniciar todas las carreras en el Campus de Pilar, lo cual permitió a la FCE crecer casi un 100% en ingresantes en el 2013, y otro 50% aproximadamente se crecería en el 2014.

Pensamos que las razones de este importantísimo crecimiento son:

- ✓ la llegada a un mercado (Zona Norte de GBA) que ha crecido mucho y no estaba bien cubierto por otras ofertas educativas.
- ✓ el concepto de “Campus”, que, además de impactar mucho desde lo material (edificios, instalaciones, jardines), atrae mucho en cuanto a la vida universitaria y la posibilidad de interactuar con alumnos de otras carreras.
- ✓ un buen trabajo desde el área de Admisiones.

En cuanto al entorno competitivo de posgrado, el área de Pilar y Bs. As. presenta también buenas oportunidades (sin solapamientos con el IAE), aunque por la gran oferta existente será necesario saber encontrar los nichos menos saturados o aquellos donde la FCE pueda ofrecer una propuesta distinta y de mayor nivel académico que las actuales.

c) Agronegocios

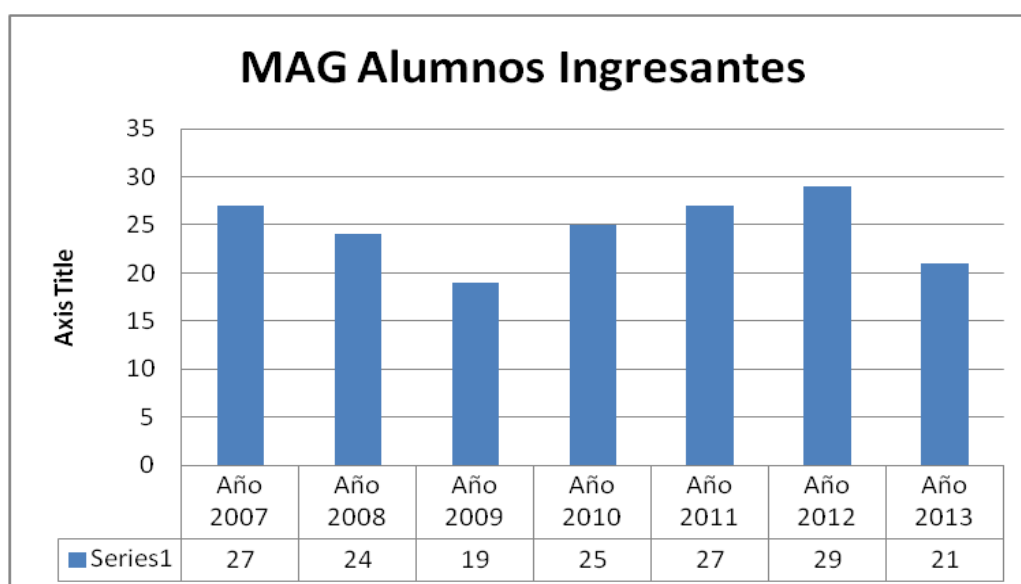
Si bien la Maestría en Agronegocios (MAG) se inició en el 2007 y continúa dictándose solamente en Rosario, el Centro de Agronegocios y Alimentos (CEAg) de la FCE, en la cual se enmarca, lleva en su ADN la visión de alcanzar un desarrollo y posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Esto podemos verlo en la proveniencia de los alumnos de nuestra MAG y otros Programas que se dictan en el ámbito del CEAg, que abarca varias provincias argentinas (Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, Chaco, Misiones, Córdoba, Mendoza, San Juan, Tucumán, Salta) y también países de Latinoamérica como Uruguay, Paraguay, Colombia, Perú y México.

Por otra parte se están desarrollando actividades académicas en Bs. As., Tucumán, Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) y se espera sumar otras como Uruguay y Perú.

La MAG supo ganarse un lugar en el mercado, dominado hasta entonces por la Facultad de Agronomía de la UBA (FAUBA), UB y UCEMA. La evolución de inscriptos es favorable, con excepción del 2013, que esperamos remontar en el 2014 (ver Cuadro 5). Este crecimiento fue claramente en desmedro de la competencia, a tal punto que UB discontinuó su maestría en el 2013 y UCEMA no pudo comenzar en dos ocasiones.

Cuadro 5:



Actualmente, podríamos decir que la FCE con su MAG disputa el primer puesto en reconocimiento y cantidad de alumnos con la FAUBA. También existe una maestría de este tipo en la Universidad Católica de Córdoba y otra en la UCA de Bs. As., que cobran aranceles mucho más bajos que las que lideran.

Muy recientemente se publicó un ranking (BestMasters.com), cuya seriedad estamos intentando corroborar, en el cual la MAG figura como la mejor de Argentina, en el puesto 17 a nivel mundial, que es un gran puesto, mientras que la UBA figura en el puesto 29.

Consideramos que los factores de éxito de la MAG son:

- ✓ El prestigio de la marca Austral en el mercado objetivo
- ✓ La calidad y *expertise* de los profesores en la temática específica
- ✓ La base en Rosario y el fuerte relacionamiento con las empresas del sector (empresas fundadores, Consejo Asesor Empresario, etc.), muchas de las cuales tienen operaciones en la región con centro logístico en Rosario.
- ✓ Los convenios y viajes internacionales, especialmente los realizados con *Purdue University*, que posee unos de los centros de Agronegocios más prestigiosos del mundo.
- ✓ El reconocimiento y presencia logrados por la importante actividad de investigación aplicada que se realiza (Proyecto ENPA con *Purdue University*, Plan Estratégico Agroalimentario con el Ministerio de Agricultura de la Nación, etc.) y por las actividades de extensión (*newsletter* semanal, micro en la radio).

En este caso el diagnóstico es muy positivo, y sabemos que hay muchas oportunidades para aprovechar y potenciar el crecimiento del CEAg. Las amenazas tienen que ver con el tamaño del segmento, que si bien es importante en el país y la región, no deja de ser sólo una parte de la economía, y el aumento de las ofertas académicas en el área.

Identidad Competitiva de la FCE

Como cierre de este capítulo, y aunque queda claro en el FODA presentado, queremos resaltar que la identidad competitiva de la FCE hacia el 2020 estará dada por el logro de los siete atributos o factores clave de éxito que hemos expuesto en la visión ampliada, que son transversales a todos los “productos” y “mercados” en los que opera la FCE.

El modo de mejorar estos siete grandes aspectos se detallará a lo largo del presente Plan Estratégico.

4: Objetivos de Crecimiento Institucional

Eje 1: Propuesta de Valor

4.1: Crecer en el número de alumnos y en carreras de grado y posgrado

a) Carreras de Grado

En la Sede Rosario, no se propone abrir nuevas carreras, ya que todavía falta consolidar las de CP y LAG, mientras que no parece haber mercado en esta ciudad para una carrera de Licenciado en Economía, ya que las existentes tienen muy pocos alumnos.

Por tanto, el crecimiento en alumnos de grado se buscará a través de cambios en la propuesta de valor que potencien la inscripción y mejoren la retención de las carreras existentes, y de mejoras en las actividades de promoción y admisiones.

Las mejoras en la propuesta de valor serían las siguientes:

- ✓ Reducción de la deserción a un 25%, por medio de acciones como: modificaciones en el Curso Preuniversitario, aumentar el período de “inducción” de 1er año, mejorar la coordinación académica y mejorar el AAP.
- ✓ Aumentar la diferenciación de nuestras carreras, sobre todo en lo relativo a la internacionalización (por ej. dictado de un cuatrimestre completo en inglés, para aumentar la venida de estudiantes del exterior), al emprendedorismo y la inserción laboral y a una propuesta ambiciosa de vida universitaria en un campus (pero esto último se detalla en otro punto de este capítulo).

El resultado esperado de todas estas acciones es un crecimiento del número de alumnos en Sede Rosario del 40% (ver Tabla 1). No se incluye en esta estimación el impacto que podría tener en el número de ingresantes la apertura de un Campus en Rosario, ya que dicho proyecto recién se cristalizaría hacia el final del período bajo análisis.

En la sede Pilar, se espera crecer mucho en número de alumnos hasta completar el dictado de todos los años de las carreras en el campus, ya que son muchos más los ingresantes que los que se van graduando (que son ingresantes y cursantes de Garay hasta el 2015).

También, por supuesto, se plantean para Pilar las mejoras en la propuesta de valor mencionadas arriba, que permitan posicionar a nuestras carreras en el segmento de universidades de mayor prestigio, como UDESA y UTDT.

Además, nos proponemos iniciar dos nuevas carreras en Pilar: relanzar la LAG, luego del incompleto intento del 2013; y una Licenciatura en Economía, una carrera no muy rentable, pero sin la cual sería muy difícil competir en el segmento de mayor prestigio.

Como consecuencia de todas estas acciones, en esta se espera multiplicar por 2,6 veces el número de alumnos de grado actuales (ver Tabla 1). Las proyecciones de ingresantes fueron realizadas por la Dirección de Admisiones, excepto la de la Lic. en Economía.

A continuación se presenta la tabla resumen de objetivos de ambas sedes:

Ver Cuadro 1: Evolución de carreras y alumnos de grado

Un comentario final: la LAE se definió desde sus inicios una carrera generalista, porque esto tiene muchas ventajas en términos de competencias adquiridas y de inserción laboral, además de eficiencia económica y operativa. Pero dado el interés creciente en carreras orientadas a ramas funcionales de la Administración (como Marketing o Recursos Humanos), en su nuevo plan de estudios se incluyó la posibilidad de realizar una Orientación en 4to año, sumando materias electivas. Las Orientaciones disponibles son Comercialización, Recursos Humanos y Finanzas. De esta manera se logra conservar las ventajas y diferenciación del esquema generalista, sin dejar de atender una demanda del “mercado”. Sin perjuicio de esto, como se verá a continuación, la FCE desarrollará su propia oferta de posgrado en estas mismas áreas de la Administración, para satisfacer la demanda de formación específica por función, tanto para nuestros propios egresados como para los graduados de otras universidades.

b) Carreras de Posgrado

En este caso, la única carrera existente es el MAG, que se espera crezca en el número de alumnos a medida que se consolida como líder en Argentina, y se sigan sumando inscriptos del exterior. Si bien en el 2013 el número de ingresantes fue bajo, la tendencia es creciente y esperamos consolidarla nuevamente a partir del 2014.

Pero consideramos que para el posicionamiento y sustentabilidad de la FCE en el largo plazo es necesario desarrollar una oferta de posgrado amplia y de muy buena calidad. Por lo tanto nos proponemos iniciar nuevas carreras de posgrado, que se podrían dictar en ambas sedes, según el mercado potencial y el entorno competitivo de cada disciplina, y en cada ciudad. Para definir qué carreras dictar y en qué sede, nos proponemos realizar estudios de mercado en Rosario y Pilar que nos aporten la información necesaria.

En un primer análisis, basado en información del mercado, de la Autoevaluación y de sugerencias recibidas de profesores y graduados, las carreras que se lanzarían en el período 2014-2020 son las siguientes:

- ✓ Maestría en Economía Aplicada

- ✓ Maestría en Finanzas
- ✓ Maestría en Contabilidad y Tributación Internacional
- ✓ Maestría en Comercialización
- ✓ Maestría en Dirección de Personas

La idea es que las maestrías se estructuran por créditos, de manera que puedan compartir cursos entre ellas, tanto obligatorios como electivos. De esta manera se logra una mayor interdisciplinariedad y, sobre todo, una mayor eficiencia, al sumar en una misma aula alumnos de varias carreras.

Con todas estas acciones se apunta a sextuplicar la cantidad de alumnos de posgrado de la FCE (partiendo de una base muy pequeña).

En cuanto a la calidad de las carreras, todas ellas deberán obtener una calificación de A o B en la CONEAU.

A continuación se presenta la tabla resumen de la oferta de posgrado prevista, sin abrirla por Sede, ya que como se dijo, aún no tenemos realizados los estudios de mercado que nos permitan decidir la localización de cada carrera:

Ver Cuadro 2: Evolución de carreras y alumnos de posgrado

4.2: Mejorar la conformación y el desarrollo del claustro académico

En torno a este objetivo nos proponemos los siguientes cambios:

- ✓ Completar el proceso de departamentalización de los profesores: para esto será necesario contar con directores de departamento con una alta dedicación, que les permita tener el tiempo para asesorar, orientar y evaluar el desempeño de los profesores del departamento en ambas sedes.
- ✓ Aumentar el número de profesores con alta dedicación, especialmente en la sede Pilar, que puedan realizar tareas de investigación, asesoramiento, etc.
- ✓ Elaborar y poner en marcha un plan de incorporación y formación de profesores jóvenes, que permita cubrir los reemplazos en la medida que los profesores de la primera generación se vayan retirando (todos ellos tendrán más de 60 años hacia el 2020).
- ✓ A través de la formación y el *coaching* lograr un plantel de profesores de alta dedicación con las siguientes características:
 - Con una filosofía de enseñanza en común, enfocado en las metodologías activas de enseñanza, y en especial, en el aprendizaje centrado en el participante, por supuesto teniendo en cuenta las características propias de cada disciplina.
 - Con una visión y cultura común, lograda a través de la formación humanística y del conocimiento y la adhesión práctica al ideario.
 - Con capacidad de desarrollar material didáctico y utilizar nuevas tecnologías de enseñanza.
 - Con capacidades para la dirección y evaluación de Trabajos Finales de Carrera, en sus diferentes modalidades, tanto en grado como en posgrado.
 - Con capacidades para el Asesoramiento Académico Personal

- Preparado para acompañar el proceso de internacionalización.
- ✓ Implementar un sistema integral de evaluación de desempeño basado en evaluación de pares, encuesta de alumnos y control del PTA.

A continuación se presentan las metas:

Ver Cuadro 3: Composición y evolución del claustro docente

4.3: Aumentar las actividades de investigación

En torno a este objetivo la Facultad se propone impulsar la investigación y, como consecuencia, lograr un fuerte aumento de la “producción” de investigación.

El plan de acción en este sentido incluirá las siguientes iniciativas:

- ✓ Fortalecer la función del Secretario Académico y del Coordinador de investigación.
- ✓ Redefinir las líneas prioritarias de la FCE, a partir de las líneas prioritarias de la UA, del presente plan estratégico, y del interés del desarrollo de proyectos interdisciplinarios.
- ✓ Lograr que cada Departamento tenga al menos un Proyecto de investigación, conformado por dos o más profesores.
- ✓ Fomentar la publicación de artículos con referato (“peer reviewed articles”) y de otros productos de la investigación (*papers*, ponencias en congresos, etc.).
- ✓ Hacer un mejor uso de la herramienta del PTA para fijar objetivos y evaluar su cumplimiento.

Los resultados esperados son los siguientes:

Ver Cuadro 4: Evolución actividades de investigación

4.4: Mejorar la calidad e intensidad de la Vida Universitaria

En este objetivo partimos de situaciones diferentes en cada sede:

- ✓ Pilar: en esta sede el objetivo es aprovechar las oportunidades que ofrece el campus para crecer e intensificar la realización de las actividades propias de la vida universitaria, con una mayor presencia de expresiones solidarias, artísticas, deportivas, etc., en conjunto con las otras unidades académicas.
- ✓ Rosario: en esta sede es necesario primeramente encarar el desarrollo de un campus con los espacios apropiados para el desarrollo de la vida universitaria. Consideramos que este nuevo edificio debería situarse en la zona oeste, donde la ciudad está creciendo fuertemente en familias de alto nivel socioeconómico. Sobre este punto se presentará un Anexo complementario, con los lineamientos iniciales de dicho plan, ya que todavía no se posee el terreno ni se han hecho los estudios de factibilidad.
- ✓ Teniendo en cuenta que los alumnos pasan una parte importante de su tiempo conectados a internet consideramos que, parte de la vida universitaria consiste en tener un campus virtual, donde los alumnos puedan acceder a los recursos didácticos e interactuar con profesores y compañeros.

- ✓ Finalmente, incluimos en este objetivo las metas de relacionamiento con graduados. Nos proponemos que, la formación integral que se logra a través de la vida universitaria, se extienda a lo largo de toda la vida de quienes pasaron por las aulas de la Facultad.

Ver Cuadro 5: Indicadores de calidad de la Vida Universitaria

Eje 2: Sustentabilidad

4.5: Asegurar la sustentabilidad económica del quehacer institucional

Las metas de crecimiento en alumnos y en carreras de grado y posgrado, nos permitirán lograr un incremento de los ingresos en términos reales del 100% para el año 2020.

En relación a los gastos, el objetivo es aumentarlos en menor medida que los ingresos para lograr un EBIT del 10% sobre los ingresos operativos. Para esto se tenderá a:

- a) Mantener la cantidad mínima necesaria de profesores de alta dedicación y acordar contratos flexibles para el resto de los profesores e investigadores.
- b) Mantener acotada la estructura de personal de servicios de apoyo

Ver Cuadro 6: Evolución de variables económicas

Eje 3: Unidad

4.6: Desarrollar proyectos interdisciplinarios

En este aspecto, buscaremos puntos de contacto con las unidades que abordan temáticas afines.

a) IAE

En primer lugar, interesa ampliar los proyectos conjuntos con el IAE, ya que con dicha unidad compartimos en gran parte las disciplinas de docencia e investigación. Actualmente tenemos un importante interés común en el desarrollo de programas del IAE en la Sede Rosario; a partir de este “convenio”, firmado en el 2010, se comparten las instalaciones de dicha sede, se han incorporado profesores de la FCE al claustro del IAE (que dictan clase tanto en Rosario como en Pilar) y la FCE participa de la promoción de los programas del IAE en Rosario; por todo esto, la FCE está asociada al IAE en los resultados económicos que se consiguen en esta ciudad. La idea es continuar con este esquema e incluso podrían sumarse otras actividades del IAE en Rosario, como por ej. el Centro CONFyE.

También se iniciaron en el 2013 algunas acciones conjuntas en Agronegocios, buscando lograr sinergias pero manteniendo la identidad y aporte propio de cada unidad: por ej. en el caso del IAE, su *expertise* en la formación de alta dirección y en el caso de la FCE un Centro de Agronegocios integrado por expertos del sector y con un Consejo Asesor Empresario integrado por las principales empresas agroindustriales.

Adicionalmente, pensamos desarrollar nuevas acciones, con el objetivo de apoyar desde el IAE las carreras de grado. En ese sentido se está diseñando un conjunto de

seminarios de *Entrepreneurship*, que se dictarían en Pilar para los alumnos de 1ro a 4to año de nuestras carreras.

Otro posible tema de cooperación podría ser el proceso de formación de profesores: por ej., que algunos profesores jóvenes del IAE dicten clases en el grado como parte de su entrenamiento; por otra parte, que profesores jóvenes de la FCE puedan hacer el EMBA y/o el doctorado en el IAE, como plan de desarrollo académico.

b) Otras unidades en Rosario

Rosario (EEdu e ICF), a las cuales la FCE brinda apoyo en materia de infraestructura y servicios, promoción, relaciones institucionales, etc. existen varias oportunidades de incrementar las sinergias. Por ejemplo:

- ✓ EEdu: desarrollar programas conjuntos para ofrecer a directivos de colegios de Rosario y la región; continuar enviando personal de la FCE a las carreras que la EEdu dicta.
- ✓ ICF: realizar actividades conjuntas sobre Empresas Familiarmente Responsables, que es un aspecto clave de la RSE.

Consideramos que en Rosario hay amplias oportunidades para que también otras unidades académicas puedan desarrollar sus programas y carreras de grado o posgrado. En concreto, hay espacios con oferta insuficiente en carreras como Comunicación Social e Ingeniería, que si no se ocupan pronto seguramente serán cubiertos por otras universidades privadas como la UCA, que cada vez tiene mayor actividad en Rosario. Otra posibilidad es relanzar el Master en Asesoramiento Jurídico de Empresas (o el MDE) en Rosario, junto con la FD.

c) Otras unidades académicas

- ✓ Integrar a la FI y otras unidades en el Centro Austral de Desarrollo Sostenible.
- ✓ Desarrollar proyectos de investigación en el que participen profesores de dos o más unidades académicas.
- ✓ Integrar a la FC en el dictado de materias de nuestra Maestría en Comercialización.
- ✓ Integrar a la FD en el dictado de materias de nuestra Maestría en Contabilidad y Tributación Internacional.
- ✓ Contribuir al desarrollo de Departamentos transversales que provean el dictado de materias para todas las facultades (por ej. Humanidades, Matemática, Economía, etc.).

Con las unidades académicas que desarrollan en forma estable actividades en la Sede.

Ver Cuadro 7: Evolución de proyectos conjuntos con otras unidades

Cuadro 1: Evolución de carreras y alumnos de grado

Crecer en el número de alumnos y en carreras de grado y posgrado										
Meta	Planes de acción	Indicadores	Real	Resultados esperados						
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aumentar 40% alumnos grado Sede Rosario	Introducir mejoras en los procesos de promoción de las carreras	Nro. de ingresantes LAE	45	48	50	52	54	56	58	60
		Nro. de ingresantes CP	14	18	20	22	24	26	28	30
	Incrementar acciones de promoción de LAG	Nro. de ingresantes LAG	8	14	20	22	24	26	28	30
		Nro. de ingresantes Rosario	67	80	90	96	102	108	114	120
	Implementar acciones para reducir la deserción	Tasa de deserción Rosario	40%	37%	35%	32%	30%	28%	27%	25%
		Nro. de alumnos LAE	207	208	210	214	220	228	237	246
		Nro. de alumnos CP	105	93	88	86	86	92	99	107
		Nro. de alumnos LAG	8	19	34	50	62	75	85	95
		Nro. de alumnos grado Rosario	320	320	332	350	368	395	421	448
	Dictar materias en inglés	Nro. de materias en inglés Rosario	3	6	7	7	7	8	8	8

Cuadro 1: Evolución de carreras y alumnos de grado (CONT)

Crecer en el número de alumnos y en carreras de grado y posgrado										
Meta	Planes de acción	Indicadores	Real	Resultados esperados						
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aumentar 266% alumnos grado Sede Pilar		Nro. de ingresantes LAE	50	75	90	108	130	130	130	130
		Nro. de ingresantes CP	5	15	18	22	26	30	30	30
	Relanzar la LAG	Nro. de ingresantes LAG	0	0	15	20	20	20	20	20
	Lanzar la LE	Nro. de ingresantes LE	0	0	0	0	20	25	30	30

	Nro. de ingresantes Pilar	55	90	123	150	196	205	210	210
Implementar acciones para reducir la deserción	Tasa de deserción Pilar	40%	37%	35%	32%	30%	28%	27%	25%
	Nro. de alumnos LAE	175	207	247	300	368	407	441	472
	Nro. de alumnos CP	25	35	45	58	71	83	93	101
	Nro. de alumnos LAG	0	0	15	30	44	58	67	75
	Nro. de ingresantes LE	0	0	0	0	20	39	62	84
	Nro. de alumnos grado Pilar	200	242	307	388	503	587	663	732
Dictar materias en inglés	Nro. de materias en inglés Pilar	1	2	4	4	4	6	6	6

Cuadro 2: Evolución de carreras y alumnos de posgrado

Crecer en el número de alumnos y en carreras de grado y posgrado										
Meta	Planes de acción	Indicadores	Real 2013	Resultados esperados						
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ofrecer 6 carreras de posgrados bien posicionada en el mercado		Nro. de carreras posgrados	1	1	2	3	4	5	6	6
	Aumentar alumnos MAG	Nro. de alumnos MAG	46	54	55	57	58	57	57	57
	Nueva Maestría en Economía	Nro. de alumnos ME	0	0	25	49	51	52	52	52
	Nueva Maestría en Finanzas	Nro. de alumnos MF	0	0	0	25	49	51	52	52
	Nueva Maestría en Contabilidad y Trib.	Nro. de alumnos MCyT	0	0	0	0	25	49	51	52
	Nueva Maestría en Comercialización	Nro. de alumnos MC	0	0	0	0	0	30	59	61
	Nueva Maestría en Dirección de Personas	Nro. de alumnos MDP	0	0	0	0	0	0	30	59
		Total alumnos posgrado	46	54	80	131	183	239	301	333

Cuadro 3: Composición y evolución del claustro docente

Mejorar la conformación y el desarrollo del claustro académico										
Meta	Planes de acción	Indicadores	Real 2013	Resultados esperados						
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Consolidar un claustro de 50 profesores con Alta Dedicación	Constituir dptos académicos con un equipo de profesores con alta dedicación	Subtotal Rosario	24	25	26	26	27	27	28	28
		Subtotal Pilar	4	6	9	12	15	18	20	22
		Total con alta dedicación	28	31	35	38	42	45	48	50
	Designar directores de dpto con alta de dedicación	Nro. de directores con alta dedicación	6	7	8	8	9	10	10	10
Lograr que un 60% del claustro de alta dedicación tenga título de doctor	Incorporar doctores: contratando nuevos o promoviendo el estudio en los actuales	% de profesores con doctorado	35 %	40 %	45 %	45 %	50 %	55 %	55 %	60 %
Lograr que el 100% del claustro participe en una capacitación anual	Incluir en el PTA de los profesores el tiempo de capacitación	% de profesores que participan por año en capacitaciones	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	100 %
Lograr que el 100% de los profesores tenga una evaluación de desempeño	Diseñar un sistema de evaluación de desempeño	% de profesores evaluados	0%	40 %	50 %	50 %	60 %	70 %	80 %	100 %
Lograr que el 50% del claustro pueda dictar clases en inglés	Dictar clases de inglés para profesores	% de profesores con dominio del inglés	8%	20 %	20 %	30 %	35 %	35 %	40 %	50 %

Cuadro 4: Evolución actividades de investigación

Aumentar las actividades de investigación										
Meta	Planes de acción	Indicadores	Real 2013	Resultados esperados						
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aumentar un 50% la producción de investigación	Incluir en el PTA de los profesores los productos de investigación	Nro. publicaciones anuales	20	22	24	26	27	28	29	30
Aumento del nro. de proyectos de investigación	Lograr que cada Departamento lidere al menos un Proyecto de Investigación.	Nro de Proyectos de Investigación	5	6	7	8	9	10	10	10

Cuadro 5: Indicadores de calidad de la Vida Universitaria

Mejorar la calidad e intensidad de la Vida Universitaria										
Meta	Planes de acción	Indicadores	Real 2013	Resultados esperados						
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mejorar las actividades del PVU en ambas sedes	Mejorar la satisfacción del PVU en Rosario	Nivel de satisfacción	40%	60%	60%	70%	70%	75%	80%	80%
	Mejorar la satisfacción del PVU en Pilar	Nivel de satisfacción	50%	60%	60%	70%	70%	75%	80%	80%
Que el 100% de las materias de grado y posgrado utilicen el campus virtual	Capacitar a los profesores en la utilización y generar ámbitos para compartir experiencias sobre el mejor aprovechamiento	Porcentaje de materias de grado y posgrado que usan el campus virtual	10%	30%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Construir un campus suburbano en Rosario	Realizar las acciones de fundraising que permitan construir un campus que facilite el desarrollo de la vida universitaria	Porcentaje de fondeo de la inversión necesaria	0%	0%	20%	40%	60%	80%	100%	100%
Mantener al menos un contacto anual con el 25% de los graduados	Impulsar el fortalecimiento de la Asociación de Graduados	% de graduados en contacto	6%	10%	15%	15%	20%	20%	25%	25%

Cuadro 7: Evolución de proyectos conjuntos con otras unidades

Desarrollar proyectos interdisciplinarios										
Meta	Planes de acción	Indicadores	Real 2013	Resultados esperados						
				2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Concretar 3 nuevos proyectos con otras unidades	Proyecto de formación de profesores con el IAE	Profesores del IAE dictando en carreras de grado FCE	0	1	2	3	4	4	4	4
		Profesores de FCE haciendo EMBA o Doctorado en IAE	1	1	2	2	2	2	3	3
	Otras unidades en Rosario (no IAE)	Programas conjuntos en la Sede Rosario	0	0	1	1	2	2	2	2
	Otros proyectos conjuntos	Nro. de proyectos interdisciplinarios	0	1	1	1	2	2	3	3

VI Plan Estratégico IAE

1. MISION

La Misión del IAE es contribuir al desarrollo del conocimiento y a la formación de los hombres y mujeres de empresa, tanto en las capacidades de gestión como en las virtudes humanas necesarias para el ejercicio de la dirección.

2. VISION

- ✓ Ser reconocidos en el mundo por su liderazgo en las siguientes 5 dimensiones:
- ✓ La promoción del desarrollo e integración local y regional, en un contexto global.
- ✓ El conocimiento específico y experiencia en economías emergentes, con foco en Latinoamérica.
- ✓ Con capacidad para brindar servicios a todas las compañías globales y regionales.
- ✓ Con flexibilidad para desarrollar proyectos de cooperación con compañías y otras instituciones para generar más valor.
- ✓ El rigor y relevancia de su investigación y la calidad de su docencia, con enfoque humanista.
- ✓ La intensidad del vínculo con las empresas y sus antiguos alumnos.
- ✓ La actitud de servicio, calidez y especial dedicación ofrecida por todos los que conforman la institución.

3. Planificación estratégica

	EJE I PROPUESTA DE VALOR		
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta	Acciones	Indicadores de resultado
1. Crecer en el número de alumnos	<p>1.1. Duplicar el n° de alumnos del IAE considerando carreras y programas: Crecer en la cantidad de alumnos de los distintos programas.</p> <p>1.2. 100% de los Programas académicos diseñados en torno a tres unidades o propuestas de valor: dueños, individuos y corporativos. Duplicar la cantidad de alumnos totales en las tres unidades de negocio.</p> <p>1.3. Nueva oferta académica: programa "Creatividad" y "Actividad Emprendedora".</p> <p>1.4. Crecer un 50% en alumnos extranjeros del doctorado (2014, 1 alumno; el total de alumnos del doctorado se mantiene estable).</p>	<p>1.1. Potenciar el crecimiento de alumnos de la región en los programas EMBA</p> <p>1.2 Rediseñar la oferta académica en torno a tres propuestas de valor: programas "dueños", programa "corporativo", programa "individuos" como segmentos diferentes y con contenidos diferentes</p> <p>1.3 Lanzamiento de ambos programas.</p> <p>1.4 Profundizar la internacionalización de los alumnos del doctorado.</p>	<p>1.1 2016 50% de alumnos extranjeros en el EMBA/ 500 alumnos en el EMBA</p> <p>-2020 60% de alumnos extranjeros en el EMBA</p> <p>1.2 2014: rediseño de los programas del segmento "individuos"</p> <p>-2015: rediseño de los programas de los segmentos corporativos y dueños.</p> <p>1.3 2014 lanzamiento del programa Creatividad con 30 alumnos. 2015 lanzamiento del programa Actividad Emprendedora con 30 alumnos.</p> <p>2015 en adelante: incremento del 10% de los alumnos del programa.</p> <p>1.4 A contar del 2015 sumar un alumno extranjero por año al doctorado.</p> <p>1.5 2015 EMBA, PAD y PDD</p>

	1.5. 80% de los programas dictados con tecnología <i>blended</i> .	1.5 Incorporar tecnologías <i>blended</i> (menos horas de aula, más actividad que agrega valor) a todos los programas que conforman la oferta académica del IAE)	con tecnología <i>blended</i> incorporada. 2020 80% de los programas.
2. Mejorar la conformación y desarrollo del claustro académico.	2.1. Incrementar la productividad por profesor en relación a investigación 2.2 5 nuevos doctores, manteniendo el número actual del claustro. 2.3 Nuevo modelo de claustro académico de acuerdo a las tres unidades de negocio: dueños, corporativo, individuos. 2.4 Cambios en las carreras académicas/ ajuste de los contenidos/ plan de estudio	2.1 Definir perfil de docente/investigador e identificar cuáles docentes lo cumplen. 2.2 Desarrollo de doctorados de 5 profesores del claustro 2.3 Rediseño de la composición del claustro de profesores, manteniendo el actual número de docentes pero revisando y modificando la dedicación y el PTA de cada uno. Consolidar el modelo académico basado en tres unidades de negocio. 2.4 Revisión de las áreas académicas (8) actuales de acuerdo a las nuevas unidades de negocio.	2.1. 2016 100% de docentes investigadores activos 2.2 2 nuevos doctores al 2014 y 3 al 2016 2.3 Igual cantidad de docentes pero con cambios en la dedicación y en las áreas académicas 2.4 Áreas académicas y unidades de negocio alineadas.
3. Aumentar las actividades de investigación	3.1. Creación de un centro de investigación sobre Liderazgo 3.2 Incorporar nuevos contenidos a las líneas de investigación existentes y mejorar la productividad	3.1 Constituir el Centro de Liderazgo, establecer equipo, misión, objetivos y plan de trabajo. Consolidar el trabajo de los Centros de investigación existentes 3.2 Incrementar la producción de las líneas de investigación.	3.1. 2016 Centro de Liderazgo en funcionamiento 3.2 2016 10% de incremento de los productos de investigación. 2016 1 contenido nuevo por cada línea de investigación ya existente

	<p>3.3 Integrar los Centros al programa doctoral.</p> <p>3.4 Incrementar la productividad de la actividad de investigación.</p>	<p>3.3 Incorporar a los doctorandos como asistentes de investigación de los centros.</p> <p>3.5 Aumento de las publicaciones en revistas con referato, congresos, publicación de libros...</p>	<p>3.3 2016 90% de los doctorandos desempeñándose como asistentes de investigación</p> <p>3.4 Incremento de 20% al 2016.</p>
4. Mejorar la calidad e intensidad de la vida universitaria.	<p>4.1 Mentorías para alumnos de grado y posgrado de la UA como actividad de los graduados del IAE</p> <p>4.2 Incluir al MBA en el Programa de Vida Universitaria</p> <p>4.3 Promover la integración de las unidades en el campus: definición e implementación de políticas de seguridad integradas.</p> <p>4.4 Programa de Salidas laborales para alumnos de la UA como nuevo beneficio para los Antiguos Alumnos del IAE</p> <p>4.5 Mayor consolidación del vínculo con Antiguos Alumnos</p>	<p>4.1 Organizar el programa de mentorías e implementarlo (inicialmente como prueba piloto con alguna unidad académica)</p> <p>4.2 Definir la oferta del PVU para el MBA y puesta en funcionamiento.</p> <p>4.3 Trabajar en la centralización de políticas y procesos a partir de un modelo de excelencia de la calidad del servicio.</p> <p>4.4 Estudiar la relación empresa-unidades: ofrecer a los Antiguos Alumnos del IAE la posibilidad de contar con los graduados de la UA como futuros empleados. Definir el proceso y establecer los acuerdos a través de las áreas de salidas laborales de las unidades.</p> <p>Posicionar una semana de Alta Dirección Regional, para Antiguos Alumnos junto con escuelas Labor</p>	<p>4.1. 2016 programa en funcionamiento con al menos una carrera de grado y una de posgrado</p> <p>4.2 2015 Dictado y participación de los alumnos del MBA en el PVU</p> <p>4.3 2015 Política de seguridad unificada en el campus</p> <p>4.4 2015 puesta en marcha del programa. Cantidad de egresados que son contactados por AA.</p> <p>4.5 cantidad de AA que asisten a la actividad</p>

		Corporativa, en campus NY del IESE	
EJE II SUSTENTABILIDAD			
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta		Indicadores de resultado
5. Asegurar la sustentabilidad económica del quehacer institucional	5.1 Rentabilidad del 5% sobre ingresos.	<p>5.1 Incorporar nuevos programas a la oferta académica.</p> <p>Crece focalizando en los tres grandes segmentos: personas, corporativo y dueños</p> <p>Generar la figura del KAM, que vaya más allá de la oferta de programas <i>In Company</i>, mejorando la monetización del relacionamiento con números uno, buscando el derrame en la plazas de programas abiertos, ofreciendo eventualmente tarifa plana</p> <p>Seguimiento de programas y actividades que incorporen un costeo completo (incluyendo nómina académica) para garantizar el posicionamiento y evitar la persistencia de programas no rentables</p>	5.1 10M en el 2014 por nuevos programas
	5.2 Ser eficientes en todo el quehacer	5.2 Implementar medidas de eficiencia	5.2 2014: 7M por medidas de eficiencia
EJE III UNIDAD			
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta		Indicadores de resultado

<p>6. Desarrollar proyectos interdisciplinarios</p>	<p>6.1. Desarrollo de proyecto conjunto con la FCE</p> <p>6.2 Desarrollo de proyectos conjunto con la EEDU</p> <p>6.3 Desarrollo de proyecto con FCB (Psicología)</p> <p>6.4 Desarrollo de proyecto conjunto con FI</p> <p>6.5 FC: potenciar el CIMEL como centro donde se integra el IAE con la Facultad de Comunicación</p> <p>6.6 Parque Austral: fomentar las relaciones con el parque Tecnológico.</p>	<p>6.1 Diseñar e implementar los proyectos en conjunto.</p> <p>FCE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alumnos y profesores del IAE dictando de seminarios en esta unidad. - reforzar los programas del IAE con el centro de Agronegocios de Rosario <p>FI:</p> <ul style="list-style-type: none"> - potenciar el trabajo conjunto del programa Doctoral del IAE y la facultad de Ingeniería. 	<p>6.1 2014 Dos proyectos en puesta en marcha.</p> <p>2015 Cuatro proyectos en marcha.</p>
---	---	--	--

VI Plan Estratégico Escuela de Educación

1. MISIÓN

En el marco de la misión de la Universidad Austral, la escuela ofrecerá una educación integral de alta calidad comprometida con los valores del humanismo cristiano para la formación de docentes y directivos competentes, con una sólida base científica y académica, capaces de comprometerse con la resolución de los problemas que afectan a las instituciones y a la sociedad, con una actitud respetuosa y constructiva que permita superar los conflictos atendiendo al bien común.

2. VISIÓN

La Escuela de Educación contribuirá a renovar y recuperar la calidad y prestigio de la educación argentina en todos sus niveles promoviendo el diálogo desde la evidencia científica, fomentando el compromiso social de los protagonistas del mundo educativo y formando docentes y directivos con las más altas exigencias del desempeño profesional.

3. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Nos identifica una antropología centrada en la persona y una visión trascendente.</p> <p>Liderazgo entendido como servicio.</p> <p>La orientación en gestión en nuestras carreras.</p> <p>73% de docentes con título de posgrado.</p> <p>Contamos con docentes con mucha experiencia, reconocimiento de su actuación profesional en áreas específicas, producción académica demostrada en participación en Congresos y publicaciones.</p>	<p>Las instituciones más prestigiosas ofrecen una formación basada en el estructuralismo, con una visión posmoderna de la institución escolar y una concepción materialista del hombre y la sociedad.</p> <p>Se percibe una necesidad urgente de mejorar la formación docente, en particular la formación inicial de los maestros.</p> <p>Instituciones universitarias que ofrecen carreras semejantes pero el foco está puesto en la Política Educativa o en la Administración.</p> <p>El aumento de los costos de traslados y las exigencias de los cargos directivos otorgan cada vez mayor atractivo a las propuestas de carreras a distancia.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La experiencia y desarrollo se limita al área de formación de directivos, que debería complementarse con un mayor desarrollo de otras áreas.</p> <p>Somos pocos y todos implicados: esto impide dar pronta respuesta a la demanda y mejorar la calidad.</p> <p>Poca capacidad de llegada al ámbito de gestión pública.</p>	<p>Profesión docente socialmente desprestigiada.</p> <p>Docentes con salarios deteriorados que no pueden afrontar económicamente una capacitación de posgrado como lo hacen otros profesionales.</p>

<p>En el Profesorado Universitario: insuficiente integración de teoría y práctica.</p> <p>Escasa sinergia con otras unidades de la UA.</p> <p>Escasos recursos que permitan otorgar un mayor número de becas.</p> <p>Salarios del personal directivo y administrativo comparativamente más bajos que sus pares en la universidad y fuera de ella.</p> <p>No se logró conformar una asociación de graduados.</p>	
---	--

4. Planificación estratégica

Eje estratégico	Meta	Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha finalización	Recursos	Costo	Presupuesto	Indicadores de resultado
Crece en cantidad de alumnos de grado	Licenciatura en Organización y Gestión Educativa (LOGE): Llegar a 170 alumnos	Campaña de admisión orientada a lograr un promedio de 30 inscriptos anuales en cada sede (BsAs, Pilar, Rosario) Acciones de promoción en conjunto con Admisiones	CD	2014	2016	Personal del área comercial Folletería Difusión digital	6000 pesos	6000 pesos	Pasar de 107 inscriptos en 2013 a 170 en 2016
	Profesorado Universitario: aumentar el ingreso de alumnos por año a 200	Campaña de admisión Acuerdo con unidades académicas para que sus alumnos de grado puedan alcanzar doble titulación Difusión entre el personal del HUA y profesores de la UA Escuela de ayudantes	CD	2014	2016	Personal del área comercial Folletería Difusión digital	6000 pesos	6000 pesos	Pasar de un ingreso de 108 alumnos en 2013 a 200 en 2016
	Lanzamiento de la LOGE a distancia	Presentación del anteproyecto al Consejo Superior Presentación del proyecto al ME	JD AMA	2014 2014	2014 2015				lanzamiento de la carrera en 2015
	Lanzamiento de Licenciatura en Educación Primaria (Ciclo de completamiento)	Presentación del anteproyecto al Consejo Superior Presentación del proyecto al ME	MIM JD	2014	2016				lanzamiento de la carrera en 2015
	Lanzamiento de Profesorado en Educación Primaria (4 años)	Presentación del anteproyecto al Consejo Superior Presentación del proyecto al ME	MIM JD	2015	2017				lanzamiento de la carrera en 2016
Crece en cantidad de alumnos de posgrado	MDIE: llegar a 50 alumnos	Campaña de admisión orientada a lograr un promedio de 50 inscriptos anuales	CD	2014	2016	Personal del área comercial Folletería Difusión digital	6000 pesos	6000 pesos	Pasar de 39 alumnos en 2013 a 50 alumnos en 2016

Crear una carrera de doctorado	Lanzamiento de una carrera de doctorado en Educación en convenio con una universidad del exterior.	Conformar un equipo de trabajo para elaborar el proyecto Mejorar los vínculos internacionales para hacer un Doctorado en convenio con otra universidad	JD FD	2014	2018				Lanzamiento del doctorado en 2018
Mejorar la conformación y desarrollo del claustro académico.	Contar con un claustro conformado en un 90% por profesores con título de posgrado.	Promover entre los docentes del claustro la formación de posgrado. Incorporar graduados de la MDIE a la carrera docente.	Secretaría académica	2014	2020				Pasar de un 73% de profesores con título de posgrado a un 90% Pasar de un 25% de docentes con doctorado a un 40%.
Aumentar las actividades de investigación	Continuar las líneas de investigación ya iniciadas: educación superior								
	Desarrollar una línea de investigación sobre educación y neurociencia	Convenio con la FCB	JD	2014		Concurso interno de investigación			Un proyecto en curso en 2016
Mejorar la calidad e intensidad de la vida universitaria	Aumentar la oferta y participación en el PEH								

	Participar en la oferta en PVU	Ofertar talleres sobre Estrategias de aprendizaje para los alumnos de los primeros años							
	Mayor impacto y concurrencia de las V Jornadas Académicas.	Promover una mayor difusión de las jornadas académicas Promover la participación de graduados en las jornadas Invitar a expositores de alto nivel académico y renombre en el ámbito educativo							
	Desarrollo de una asociación de graduados	Convocar una reunión anual para la renovación de autoridades de la asociación Organizar una actividad de actualización que convoque graduados	JD MIM	2014	2018				Contar con 100 graduados asociados
Asegurar la sustentabilidad económica del quehacer institucional	mantener el 5% de EBIT		CD	2014	2020				
	Obtener cobertura de las becas	Impulsar <i>Fundraising</i>	CD	2014	2016				Participación de instituciones que puedan becar alumnos
	financiar proyectos de investigación		JD	2014	2020				
	Mejora de los salarios del personal administrativo y docente		CD	2014	2016				Sueldos equitativos que respondan a la escala salarial del

									resto de la universidad
--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------

VII Plan Estratégico Instituto de Ciencias para la Familia

1. MISIÓN

La Misión del Instituto de Ciencias para la Familia es: el estudio sistemático y científico de los vínculos matrimoniales y familiares, y la divulgación de su valor en la sociedad.

2. VISIÓN

El Instituto de Ciencias para la familia se propone ser referente en temas de matrimonio familia, para la Argentina y Latinoamérica, con una oferta académica y de atención y cuidado de las personas, acorde a cada zona e idiosincrasia, a partir del ideario de la Universidad Austral.

Esta visión se concreta en:

- ✓ La jerarquización de los estudios relacionados con el Matrimonio y la Familia.
- ✓ La investigación científica a partir de reconocer como 'objetos de estudio' al matrimonio y la familia.
- ✓ La formación docente específica en temas de matrimonio y familia.
- ✓ Crear un servicio actualizado de documentación disponible de forma virtual.
- ✓ La publicación periódica del resultado de sus trabajos de investigación.
- ✓ La atención en consulta a los matrimonios y las familias.
- ✓ La auto-sustentabilidad a través de una adecuada gestión económica financiera y de *fundraising*.
- ✓ Instalar a la familia como 'objeto de estudio' interdisciplinar, en busca de develar la centralidad social de la familia.
- ✓ Insertarse en los ambientes sociales más desfavorecidos para colaborar en su desarrollo familiar.
- ✓ Ofrecer una oferta académica amplia y variada en carreras de grado y posgrado.
- ✓ El fortalecimiento del claustro, a través de la formación de académicos jóvenes, surgidos de las carreras dictadas por el instituto.

3. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">✓ Nivel académico del equipo: actual y potencial. Formación humanística y prestigio docente.✓ Trabajo colaborativo y buen clima institucional: capacidad y acción.✓ Valores comunes y compromiso ciento por ciento con el ideario, de los profesores y personal no docente.✓ Alto sentido de pertenencia.✓ Metodología de Enseñanza-aprendizaje: <i>expertise</i> en la	<ul style="list-style-type: none">✓ Imagen de la universidad y su marca.✓ Falta de competencia.✓ La sociedad está llegando al piso de la desacreditación de los valores.✓ La conflictividad familiar más compleja exige mayor formación.✓ Nuevas especializaciones.✓ Referente latinoamericano gracias a la virtualidad.✓ Alianza con otros institutos de

<p>educación a distancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación estrecha y directa en la comunicación profesor-alumno. ✓ Formación humanística de los alumnos. ✓ Imagen y prestigio del ICF en su mercado. ✓ Eficiencia en la elaboración de propuestas y procesos ante el ME. ✓ Extensión: Escuela para padres, CERI. ✓ Elementos diferenciadores: Plataforma virtual, carreras a distancia. ✓ AA, antiguos alumnos integrados y AAA en formación. ✓ Gobierno interno, liderazgo democrático del CD y cohesión. ✓ Adecuación y actualización permanente de planes de estudio. ✓ Según la autoevaluación: ✓ Valores vistos como una ventaja competitiva: formación comprometida en valores, responsabilidad social y solidaria, espíritu de servicio, compromiso con la verdad y ética profesional. 	<p>familia de Argentina y Latinoamérica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sinergia con las demás unidades académicas y el CAS. ✓ Vinculación con instituciones públicas y privadas.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Transmisión de la Misión de la Universidad y relación con el Opus Dei. ✓ Dedicación horaria del equipo, falta de personal y de remuneraciones acordes. ✓ Investigación: falta de proyectos y <i>fund-raising</i> propio. ✓ AAP, asesoramiento académico personal: falta sistematización. ✓ Sustentabilidad: becas, apoyo externo, <i>fund-raising</i>. ✓ Alumnos: salida laboral. ✓ Relaciones Internacionales. ✓ Comunicación con los alumnos y la sociedad. ✓ Biblioteca virtual. ✓ Sistema de Gobierno no sistemático. Comunicación de las resoluciones de los órganos de gobierno. ✓ Relación, comunicación y sinergia 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aula virtual fuera de TYS de la universidad por falta de garantía del sistema interno. ✓ Manejo poco eficiente de la gestión financiera y administrativa por las unidades centralizadas. ✓ Entorno social y político muy desfavorable para los temas que nos incumben. ✓ Los medios de comunicación abiertamente opuestos a nuestros valores sobre el matrimonio y la familia. ✓ Entorno económico incierto. ✓ Falta de competencia, otras universidades que ofrezcan la misma carrera. ✓ Falta de conocimiento de las carreras en comparación otras similares (trabajo social, coaching) ✓ Escaso conocimiento popular de la marca ICF.

<p>con otras unidades académicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización permanente de las temáticas sociales a abordar. ✓ COF: no se han logrado implementar Centros de Orientación Familiar (atención de familias). ✓ Falta ampliar los vínculos con la comunidad universitaria y la sociedad. ✓ Revisar la metodología de los profesores en el aula virtual. ✓ Relación controvertida precio/público de las carreras. ✓ Falta de conocimiento de las carreras que dictamos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alumnos: salida laboral.
--	--

4. Planificación estratégica

EJE I PROPUESTA DE VALOR						
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta	Indicadores de resultado				
1.Crecer en el número de alumnos	Aumentar la inscripción de alumnos un 20% por año.	Año	Total	TOF	L C F	Otros
		2014	400	220	120	60
		2015	460	240	130	90
		2016	530	240	130	
		2017	610	240	130	
		2018	700	240	130	
		2019	850	240	130	
		2020	1000	240	130	
	Consolidar las actividades de extensión y transferencia	2014	Congreso 20 años del ICF y del año Internacional de la familia. Concurso sobre Relaciones Interpersonales. COF en San Isidro y en Alberti con la Municipalidad de Pilar. Programa familia y adicciones.* Programa familia y discapacidad.* Escuela para padres en empresas.			
		2015	COF en el HUA Prog. sobre Violencia Intra-hogar.* Prog. Familias ensambladas.* CONFIE, programas sinérgicos en empresas.			

			Congreso s/ derecho de familia y medios.	
		2016 / 2020	COF en diversos lugares del país. Prog. Ancianidad y su entorno.* CONICET Otros	
2. Mejorar la conformación y desarrollo del claustro académico.	Nutrir al claustro de 6 Doctores Aumentar el número de profesores full time de 1 a 4 Aportar docentes del ICF al dictado de asignaturas en otras unidades. Ampliar el claustro conforme la oferta de carreras de posgrado va aumentando	2014	Doctores 1 Mag 3 Full time 3	Profesor encargado de curso (PEC) (ex tutor) 6 Profesores d/s 20 Prof invitados 8
		2015	Doctores 1 Mag 4 Full time 4	Profesor encargado de curso (PEC) (ex tutor) 8 Profesores d/s 22 Prof invitados 16
		2016	Doctores 2 Mag 3 Full Time 6	Profesor encargado de curso (PEC) (ex tutor) 8 Profesores d/s 22 Prof invitados 16
		2017	Doctores 3 Mag 3 Full time 8	Profesor encargado de curso (PEC) (ex tutor) 8 Profesores d/s 23 Prof invitados 16
		2018	Doctores 4 Mag. 3 Full time 8	Profesor encargado de curso (PEC) (ex tutor) 8 Profesores d/s 23 Prof invitados 18
		2019 / 20	Doctores 6 Mag. 4	Profesor encargado de curso (PEC) (ex tutor) 8

			todos full time	Profesores d/s 24 Prof invitados 18
3. Aumentar las actividades de investigación	Consolidar las líneas prioritarias de investigación del ICF partiendo de los temas de tesis doctorales del claustro. Concursar en el Concurso interno de investigación de la Universidad. Trabajar colaborativamente con todas la unidades académicas	2014 / 15	Paternidad y filiación.	
		2015/ 16	Vínculos intergeneracionales. Familia y adicciones.	
		2016/ 20	Modelos de organización. Modelos didácticos de educación a distancia. Políticas familiares. Pedagogía familiar.	
4. Mejorar la calidad e intensidad de la vida universitaria.	Lograr participar activamente del programa Vida universitaria	2014 / 2020	Cursos pre-matrimoniales. Inteligencia emocional. Liderazgo y proyecto de vida. Cine-debate sobre los temas de nuestra incumbencia. Antropología viva: antropología y poesía, antropología y música, rock antropológico.	
EJE II SUSTENTABILIDAD				
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta		Indicadores de resultado (a moneda constate)	
5. Asegurar la sustentabilidad económica del quehacer institucional	Aumentar la facturación de \$2.836.000.- a \$8.200.000.- Potenciar la extensión y transferencia a través del CERI. Optimizar recursos materiales y personas otras unidades.	2014	\$ 3,200,000 + \$ 200,000 otros	
		2015	\$ 3, 680,000 + \$ 300,000 otros	
		2016	\$ 4, 240,000 + \$ 380,000 otros	
		2017	\$ 4, 880,000 + \$ 420,000 otros	
		2018	\$ 5, 600,000 + \$ 500,000 otros	
		2019	\$ 6, 800,000 + \$ 630,000 otros	

		2020	\$ 8, 200,000 + \$ 630,000 otros
EJE III UNIDAD			
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta		Indicadores de resultado
6. Desarrollar proyectos interdisciplinarios	Participar en proyectos interdisciplinarios de investigación con otras unidades académicas de la UA. Desarrollar y ofrecer programas académicos conjuntos con otras unidades.	2014	FCB / medicina: - Prog. en discapacidad y familia. - Prog. en adicciones y familia. FCB / enfermería / HUA - Prog. atención centrada en la familia. HUA: - Prog. orientación familiar hospitalaria. Austral Salud: atención de O F .
	Participar en la formación de la Facultad de Humanidades.	2015 / 2020	Participar en la formación de la facultad de humanidades. FCB / medicina: -Maestría / especialización en discapacidad y familia. - Maestría / especialización en adicciones y familia. -Programa de médico de familia. FCB / Psicología: -Atención interdisciplinar de la familia. FCB / Enfermería - Maestría / especialización en atención centrada en la familia. HUA -Especialidad en Orientación Familiar Hospitalaria. IAE Confie, acciones sinérgicas. FC -Programa Medios y Familia

			<p>-Videos/programas sobre las problemáticas familiares.</p> <p>FD</p> <ul style="list-style-type: none"> -Programa de mediación familiar. -Programa de violencia familiar. -Especialidad en derecho de familia. <p>FCE</p> <ul style="list-style-type: none"> -RSE (EFR hacia el mercado) -La beneficencia o la producción ajustada a las necesidades familiares. -La empresa como responsable de las relaciones interpersonales de su entorno. <p>EE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa relación familia – escuela - Especialización en Orientación Familiar Escolar. -Gabinete móvil interdisciplinar. <p>FI</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de juegos y aplicaciones app formativos para chicos, adolescentes y nuestros alumnos. <p>IF</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación sobre “Relaciones Interpersonales, neurociencias y la persona”. <p>Biblioteca</p> <p>Biblioteca virtual sobre temas de familia.</p>
--	--	--	---

VIII Plan Estratégico Instituto de Filosofía

1. MISIÓN

El Instituto de Filosofía fue creado en el año 2008 como una unidad de servicios académicos internos, dependiente del Rectorado, para brindar capacitación filosófica a los profesores de la UA y promover la investigación interdisciplinar entre las unidades. Su principal actividad es la investigación orientada a fundamentar filosóficamente las disciplinas que se cultivan en la Universidad. Integran el Instituto un grupo de investigadores consolidados, junto a quienes también se forman con el mayor rigor investigadores jóvenes. El Instituto tiene como principal objetivo suscitar investigaciones interdisciplinarias entre los profesores del claustro, buscando generar un pensamiento humanista cristiano que pueda dar respuestas a los planteamientos actuales de la ciencia contemporánea. Los proyectos de investigación del Instituto también promueven la vinculación con investigadores de otras universidades tanto nacionales como del extranjero.

2. VISIÓN

Nos vemos en el 2020 como un centro de investigación interdisciplinar de referencia en el ámbito académico de habla española.

Queremos atraer a investigadores que hayan desarrollado investigaciones de calidad internacional. Nos interesan, por un lado, investigadores de las distintas disciplinas, que busquen dar respuestas a los interrogantes de las ciencias con visión filosófica. Por otro, filósofos que vean en los hallazgos de la ciencia una ocasión para ahondar en el conocimiento de la naturaleza del mundo, del hombre y de Dios.

Aspiramos a contar en el 2020 con seis grupos interdisciplinarios de investigación con proyectos radicados en el Instituto, en el que participen profesores de todas las facultades de la UA junto con investigadores externos. Se dará particular importancia a la visibilidad de los resultados, tanto a través de publicaciones académicas de calidad como de acciones dirigidas al público en general.

Se considera clave para el futuro de la unidad la capacidad de obtener financiamiento externo a la UA que garantice la sustentabilidad de su desarrollo. Como ya se están dando los primeros pasos en esta dirección consideramos importante dar continuidad a las acciones iniciadas.

Consideramos primordiales los siguientes valores en los investigadores del Instituto: el compromiso con la verdad, la humildad y apertura que exige el diálogo interdisciplinar, capacidad para trabajar en equipo en la tarea de investigación.

Las actividades que se organicen desde el Instituto estarán dirigidas a diversos públicos. Respecto a las otras unidades académicas de la UA quisiéramos posicionarnos como una unidad: a) reconocida por el nivel de las investigaciones y de los seminarios que ofrece, b) al servicio del resto de las unidades académicas, tanto para generar proyectos de investigación en el ámbito interdisciplinar como para ofrecer oportunidades de capacitación continua a través del PEH.

Respecto al mundo académico anglosajón aspiramos a que las investigaciones del Instituto sean conocidas a través de publicaciones en sus *journals* y el acceso a algunas

de sus fuentes de financiamiento. Respecto al mundo académico de habla española aspiramos a posicionarnos como referentes regionales en el diálogo entre ciencia, filosofía y religión.

Respecto al público en general aspiramos a transmitir los resultados de nuestras investigaciones en un lenguaje accesible a todos y a difundirlos mediante las tecnologías de comunicación adecuadas.

3. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • 5 años de experiencia en dirección de proyectos de investigación interdisciplinar con financiamiento externo y una buena producción en publicaciones. • Radicación en el Instituto de tres proyectos actualmente vigentes que involucran: 25 investigadores (de 13 universidades distintas y 6 países distintos), entre ellos 7 profesores de la Austral de 4 unidades académicas diferentes. • Obtención de financiamiento del FONCyT y de la JTF para los proyectos. • 295 docentes (33% del personal académico) cursaron seminarios del PEH en los últimos cuatro años. El promedio de las horas de clase recibidas por cada docente fue de 18 hs por año. • En el marco del convenio con UNAV para el desarrollo del Master de EyH y el Doctorado en Filosofía, han recibido formación de posgrado 23 profesores de la UA. • Tenemos cuatro doctorandos en la fase final de sus investigaciones trabajando en temas interdisciplinarios (filosofía de la física, de la biología, de las ciencias cognitivas y de la familia). • Buen clima de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interés de la JTF por incrementar su presencia en América Latina. • Muy escaso desarrollo en la región de la investigación interdisciplinar. • Trabajo en colaboración desde hace más de tres años con los tres de los grupos de investigación de universidades públicas de Argentina referentes en nuestra temática. • Visibilidad de nuestro <i>website</i>: el <i>website</i> recibió en el último trimestre 1139 visitas de 52 países diferentes con una duración media de 2:29 minutos. • La política de investigación de la UA establece como central la promoción de la investigación interdisciplinar, aunque aún casi no se han implementado acciones concretas en este sentido. • Una encuesta realizada en mayo 2013 en el claustro de la UA arrojó los siguientes resultados: a) al 92% le parece factible el desarrollo de proyectos interdisciplinarios, b) el 77% manifiesta interés por participar en este tipo de proyectos de investigación, c) respecto a admitir supuestos filosóficos en las investigaciones, el 87% lo considera muy importante o importante para delinear el marco epistemológico de un proyecto de investigación cualquiera, para el 89% es muy importante o importante para establecer los fundamentos ontológicos de las diversas disciplinas, y el 97% lo considera importante o muy importante para enmarcar los alcances éticos de la temática estudiada.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La posible falta de locales de trabajo adecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • La situación nacional no favorece el desarrollo de

<p>–durante el período de transición- en la nueva sede que permita atraer a un mayor número de investigadores para radicarse en el Instituto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con excepción de la Directora del Instituto, el resto del personal está contratado con fondos que provienen de proyectos de investigación con períodos definidos, con mayor riesgo de perder personal cualificado ante otra oferta laboral que brinde una mayor estabilidad. • Una sola persona del Instituto tiene dedicación full-time. 	<p>proyectos con proyección internacional radicados en Argentina. Pueden aumentar las dificultades para administrar el financiamiento que proviene del exterior, especialmente si con él se deben cubrir gastos que no se realicen en Argentina. Podría llegar a no ser viable asumir un posicionamiento de liderazgo regional que lleve consigo administrar subsidios de investigación para varios países.</p>
--	---

4. Planificación estratégica

EJE ESTRATÉGICO	META	Acción	Responsable	Fecha inicio	Fecha finalización	Recursos	Costo	Presupuesto	Indicadores de resultado
Objetivo de Mejora Institucional 1 Generar visión común	Que el 50% del personal académico de la UA participe del PEH	Seleccionar junto con las facultades una oferta atractiva de seminarios	Claudia	Agosto 2014	Diciembre 2019	Dedicación de tiempo de Claudia	Sin costo adicional	No requiere presupuesto adicional	Porcentaje de profesores que participan del PEH
		Aumentar el número de seminarios que se dicten en la sede de Rosario	Claudia	Agosto 2014	Diciembre 2019	Dedicación de tiempo de Claudia para diseñar con la FCE seminarios adecuados	Honorarios y pasaje y estadía si se cuenta con profesores que no vivan en Rosario	Incluido en el presupuesto de la FCE	N° de seminarios dictados en la sede de Rosario
		Detectar profesores del IAE interesados en el Programa	Claudia	Agosto 2014	Diciembre 2019	Dedicación de tiempo de Claudia para trabajar con algunos profesores del IAE	Sin costo adicional	No requiere presupuesto adicional	N° de profesores del IAE que participan del PEH
	Generar 6 grupos interdisciplinarios de investigación	Aplicar a financiamiento para poner en marcha 6 líneas de investigación	Claudia y Juan Francisco	Marzo 2014	Diciembre 2015	Dedicación de tiempo de Claudia y de Juan Francisco	Sin costo adicional	No requiere presupuesto adicional	Full Proposal Presentada a la JTF
		Identificar profesores de la UA con condiciones para liderar los	Claudia y Juan Francisco	Marzo 2014	Septiembre 2014	Dedicación de tiempo de Claudia y de Juan Francisco	Sin costo adicional	No requiere presupuesto adicional	Nombres de los Project-leaders

		grupos							
Objetivo de Mejora Institucional 2 Sumar al proyecto personas con un alto potencial y formarlos de acuerdo con el ideario de la UA	Lograr 15 tesis doctorales de contenido interdisciplinar que traten temas de ciencia y filosofía	Acompañar la culminación de doctorados interdisciplinarios de profesores	Claudia	En curso	Diciembre 2020	Dedicación de tiempo de Claudia	Sin costo adicional	No requiere presupuesto adicional	Número de tesis doctorales defendidas
		Acompañar la culminación de doctorados interdisciplinarios de los proyectos en curso	Claudia y Juan Francisco	En curso	Diciembre 2020	Dedicación de tiempo de Claudia y Juan Francisco	Sin costo adicional	No requiere presupuesto adicional	Número de tesis doctorales defendidas
		Promover la incorporación de un tesista en cada uno de los grupos interdisciplinarios de investigación	Claudia y Juan Francisco	Marzo 2016	Diciembre 2020	Dedicación de tiempo de Claudia y Juan Francisco	Sin costo adicional	No requiere presupuesto adicional	Número de tesis doctorales defendidas
	Consolidar el vínculo académico con los 17 investigadores asociados a los proyectos en curso	Participación en eventos científicos, publicaciones en co-autoría, estadía de investigadores en el IF. Edición de un volumen colectivo	Claudia y Juan Francisco	En curso	Diciembre 2020	Financiación de la JTF. Dedicación de tiempo de Claudia y Juan Francisco. Sede adecuada para el IF.	Sin costo adicional	Budget 2013-2015 del proyecto “Determinism and Indeterminism: From Science to Philosophy”	Número de eventos científicos, publicaciones en co-autoría, estadías de investigación en el IF, edición de volúmenes monográficos
	Vincular al menos a dos investigadores	Colaborar con los Project- <i>leaders</i> en la	Claudia y Juan	Marzo 2016	Diciembre 2020	Dedicación de tiempo de Claudia y	Sin costo adicional	No requiere presupuesto	Número de nuevos investigadores

	asociados referentes a cada uno de los nuevos grupos interdisciplinarios	conformación de los equipos de trabajo	Francisco			Juan Francisco		adicional	asociados a proyectos radicados en el IF
	Radicación de dos nuevos investigadores en el IF	Incorporación de los sueldos de estos investigadores a los presupuestos de los nuevos proyectos	Claudia y Juan Francisco	Marzo 2016	Diciembre 2020	Dedicación de tiempo de Claudia y Juan Francisco	Sin costo adicional	No requiere presupuesto adicional	Número de nuevos investigadores radicados en el IF
		Selección de investigadores que reúnan el perfil buscado	Claudia y Juan Francisco	Marzo 2016	Diciembre 2020	Dedicación de tiempo de Claudia y Juan Francisco	Sin costo adicional	No requiere presupuesto adicional	Número de nuevos investigadores radicados en el IF

IX Plan Estratégico Hospital Universitario Austral

1. MISIÓN

Somos una organización Universitaria, dedicada a la asistencia, docencia e investigación biomédica, comprometida con la búsqueda de la verdad y la cultura de la vida, que poniendo especial énfasis en la calidad del trabajo, orienta toda su labor hacia el servicio de la persona y al desarrollo de los valores humanos y cristianos

2. VISIÓN

Ser reconocidos como un Centro Académico con altos estándares de calidad y seguridad en su actividad asistencial, orientada a brindar servicios de alta complejidad, formador de profesionales y científicos de alto valor para la región. Ser una comunidad universitaria líder en la innovación, la generación y difusión del conocimiento, destacada por su compromiso con una cultura promotora de valores

3. FODA

Fortalezas Prestigio institucional Institución acreditada por JCI Única institución de estas características en la zona Trato humano y compasivo con el paciente Compromiso del personal, con alto sentido de pertenencia. Escuela de medicina y enfermería	Oportunidades Masa crítica de pacientes Infraestructura expansible Investigación clínica Integración de la asistencia, docencia e investigación Crecimiento e integración de Austral Salud Atractividad del ideario Pacientes del exterior
Debilidades Insuficientes recursos financieros para afrontar crecimiento e inversiones de envergadura Dependencia de los financiadores Deterioro del nivel de servicio Dificultad para reclutar RRHH Falta de eficiencia en procesos Pérdida de talentos Oferta muy limitada frente a la demanda de los pacientes y de los médicos.	Amenazas Regulaciones gubernamentales Ingreso de competidores en el área de influencia directa Barreras de entrada bajas Apertura de centros externos del propio cuerpo profesional. Cultura adversa al ideario

4. Planificación estratégica

EJE I PROPUESTA DE VALOR		
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta	Indicadores de resultado
1.Expansión eficiente	<ul style="list-style-type: none"> -Crecer en el nro. de camas - Apertura de un centro de cirugía ambulatoria. - Apertura de nuevos centros periféricos de atención ambulatoria. (incluye Austral Salud) - Construcción del Tercer ala edificio central 	<ul style="list-style-type: none"> -180 camas (2014/2015) -200 camas (2016/2017) - 2016/2017 -Apertura de 3 centros en zona de influencia (2018) - 2019/2020
2. Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar el liderazgo regional - Invertir en tecnología de punta probada necesaria para ser referentes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ranking Internacionales -Benchmarking -Equipararnos a la tecnología del competidor líder de este mercado.
3.Re-acreditación Internacional ante JCI	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el liderazgo en calidad y seguridad del paciente -Capitalizar la acreditación lograda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la re-acreditación JCI (2016). -Duplicar la actividad generada por pacientes del exterior.(2014/16) -Obtener precios diferenciales en el mercado local (2017)
4. Aumentar la actividad de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> -Presencia de médicos y enfermeras en sociedades científicas y actividades académicas. -Generación de trabajos de investigación y publicaciones en conjunto con la Facultad de Ciencias Biomédicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -4/5 representante en cada sociedad jerarquizada. -1 publicación indexada por cada servicio relevante por año. (Trabajo original)

5. Mejorar la formación y desarrollo de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> - Profundizar el sentido de pertenencia y compromiso institucional con el ideario - Capacitar a las personas claves del hospital a través de programas dictados por las unidades educativas. - Desarrollar cuadros de reemplazo y planes de retiro para niveles directivos, gerencias y jefaturas. - Definir planes de Carrera. - Eficientizar el proceso de selección de personal - Instrumentar una política de retención de personal basada en premios y castigos. - Atender a la necesidades del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% de empleados full time con Inducción realizada.(2015) - Generar un comité del buen ejercicio profesional -Jornadas de interiorización al ideario semestrales - 90% de Jefaturas con aptitudes de gestión acreditadas. (2018). - Identificar al personal clave y que el 70% haya realizado programas ejecutivos o Master. (2016) - Definir el perfil, competencias y formación que requiere una persona para acceder a puesto claves (2016). -Definir una política de planes de retiro. -Implementación de 4 planes de carreras área médica, enfermería, admisiones y de soporte (2018). - 80% de las búsquedas presentadas se cerrarán en un plazo de 2 meses. (2015) -Implementar al menos 2 políticas que contribuyan a este objetivo. (2016)
EJE II SUSTENTABILIDAD		
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta	Indicadores de resultado
6. Asegurar la sustentabilidad económica del quehacer	-Eficientizar los procesos asistenciales mejorando la	-Reducción de costos insumos, medicamentos y

institucional	<p>productividad.</p> <p>Estandarizar los procesos administrativos.</p> <p>Trabajar fuertemente en la búsqueda de la eficiencia.</p> <p>- Maximizar las unidades de alta rentabilidad.</p> <p>Sustitución de m2 de apoyo por m2 de productividad médica.</p> <p>-Rediseñar y dimensionar la estructura organizacional.</p> <p>-Transversalidad de la gestión.</p> <p>- Minimizar la exposición financiera.</p> <p>-Disponer de información precisa para la toma de decisiones.</p> <p>- Ampliar las fuentes de <i>fund raising</i>. Club de benefactores.</p>	<p>prácticas asistenciales en un 10% año. (2016)</p> <p>-Reducción de costos insumos, medicamentos y prácticas asistenciales en un 20%. (2020)</p> <p>- Rentabilidad por servicio/producto</p> <p>- Reducción de costos de RRHH en un 5%.</p> <p>Reducción de costos de RRHH en un 10%.</p> <p>-Resguardo financiero equivalente al 1% de la facturación (2015/16)</p> <p>- Conformación de un área de costos (2014)</p> <p>- Adecuación de la Historia Clínica. (2014-2015)</p> <p>-Creación de un Data Warehouse. (2015)</p> <p>-Disponer de un sistema de gestión de RRHH. (2016)</p> <p>-Renovación del HIS. (2020)</p> <p>-Llegar a 5 millones las donaciones anuales. (2014)</p>
EJE III UNIDAD		
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta	Indicadores de resultado
7.Desarrollar proyectos interdisciplinarios	<p>- Desarrollo de un sistema de comunicación efectiva entre unidades.</p> <p>- Desarrollo e implementación de</p>	<p>- Implementar una herramienta de comunicación.(2014)</p>

	<p>políticas familiarmente responsables.</p> <p>-Facultad de Ingeniería:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto de construcción piezas óseas en 3D 2. Sinergia y consultoría para la implementación de Lean Six Sigma 3. Desarrollar la especialización en Bioingeniería <p>-Facultad de Ciencias de la Familia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo carrera de orientador familiar para apoyo a los familiares de pacientes. <p>-Facultad de Comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encuestas en satisfacción de nuestros pacientes. 2. El Hospital en internet y redes sociales. <p>-IAE:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuidad en los programas de capacitación de recursos propios. 2. MBA Salud. <p>-TODAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afianzar la relación de la universidad con su público objetivo (Revista institucional, medios digitales, redes sociales, eventos) . 2. Revisión de áreas compartidas para todo el personal(alimentación, estacionamiento, esparcimiento) 	<p>- Definición de la política e implementación de por lo menos 2 prácticas. (2014)</p>
8. Centro Académico de Salud (CAS)	<p>- FCB-HUA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de nuevas carreras de especialistas ligadas a residencias. 2. Centro de simulación. 3. Mudanza de la FCB. 4. Desarrollo académico para enfermeras y médicos. 5. Proyecto de internación domiciliaria. 	

	<p>6. Replanteo de Unidad de Investigación Clínica.</p> <p>7. Continuidad y perfeccionamiento del ATP.</p> <p>- Austral Salud-HUA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alineamiento de los intereses entre Austral Salud y HUA. 2. Modelo de prestación médico. 3. Apertura de centros de atención ambulatoria. 4. Objetivos de sustentabilidad y sinergia económica. 	
--	---	--

X Plan Estratégico Austral Salud

1. MISIÓN

Austral Salud se propone servir a la comunidad a través de la búsqueda de la verdad mediante un modelo de atención basado en la Promoción de la salud y Prevención de la enfermedad, orientando toda su labor hacia el servicio y el desarrollo de valores humanos y cristianos.

2. VISIÓN

Queremos ser un Plan de Salud que:

- De respuesta a las necesidades médicas del paciente a través de procedimientos costo-eficientes y de calidad controlada.
- De respuesta a la demanda médica local y regional de las personas que allí residen.
- Con una red de prestadores con alto grado de excelencia y calidez profesional.
- Contemple la transmisión de conocimiento mediante la continua promoción y capacitación para el desarrollo de habilidades, competencias y valores de las personas que lo integran.
- Comprometido con la búsqueda de soluciones a los problemas materiales y espirituales de las personas y la comunidad.
- Promuevan y estimulen la profesionalización y el conocimiento de las personas que lo integran.

3. FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Prestigio asistencial del HUA, con muy escasa competencia en la zona• Marca muy reconocida y valorada• Productos de alta calidad a costos accesibles• Menor nivel de exposición frente a las autoridades que regulan el sector permite operar con mayor tranquilidad.• Capacidad de gerenciamiento médico e innovación• RRHH comprometidos con la organización y los resultados	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Mercado de medicina privada en crecimiento motivada en la posibilidad de traspasos de obra social y el deterioro constante de la salud pública• Concentración de mercado. Subsisten aún muchas entidades de poco volumen no integradas que difícilmente puedan subsistir brindando calidad de servicio y cobertura.• Generar conocimiento para las unidades asistenciales y académicas• Ofrecer productos innovadores que atraigan nuevos clientes y por sobre todo con la posibilidad de mejorar la medicina privada en la Argentina.• Posibilidad que en el futuro, debido al incremento constante de los costos en los planes médicos tradicionales de las prepagas sin copagos ni gerenciamiento, solo sea accesible para un muy pequeño segmento de la población
Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Crecimiento limitado por no tener una oferta	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Incertidumbre por nueva ley de regulación

<p>prestacional competitiva fuera del partido de Pilar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Único prestador saturado de pacientes. Demoras en el acceso a las prestaciones sin alternativa • No hemos logrado que la mayoría de los médicos del HUA apoyen, adhieran y recomienden el Plan de Salud • Presupuesto limitado de marketing frente a las grandes marcas del sector 	<p>con normativas de muy difícil aplicación y en su mayoría aún no aclaradas o reglamentadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanente incorporación de obligatoriedad de coberturas por parte de legisladores nacionales y provinciales, sin definir su forma de financiamiento • Concentración de mercado en empresas cada vez más grandes e integradas, ya sea verticalmente por tener prestadores propios, como horizontalmente con compañías de seguros o ART. • Posibilidad de frenar los traspasos de obra social. Las prepagas hoy crecer fundamentalmente en este segmento de mercado haciendo acuerdos de derivación de aportes con obras sociales. • Caída del empleo
---	---

4. Planificación estratégica

Eje	Objetivo de Crecimiento Institucional	Meta	Indicadores de Resultados	Acción	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Recursos	Costo	Presupuesto
P R O P U E S T A D E V A L O R	Disponer de una población propia que le permita al HUA	Mejorar la negociación con financiadores.	Este punto empieza a operar a partir de un padrón de 18,500 asociados.	Otorgar desde Mar 2014 un incremento adicional sobre los valores de las prestaciones del HUA del 2% hasta lograr la meta de cápitales establecida.	FC	ene-14	dic-16	AS contempló en todos los presupuestos 2014/2016 un aumento adicional en el precio de un 1% a partir del mes de Feb de 2014 para hacer frente a este aumento solicitado por el HUA.	Aumento Precio (1%): \$ 4,1 MM; Costo Médico Adicional (2%): \$4,6 MM para el período 2014/2016	Base, Meta1 y Meta 2
				Aumentar la gestión de ventas y altas acompañado por un crecimiento acorde en la dotación de ventas.	BM	ene-14	dic-16	En el 2015 necesitaremos 8 asesores y un supervisor y en el 2016 necesitaremos 7 asesores y un	Fuerza de Ventas: Año 2015 \$ 4,4MM y año 2016 \$ 6,4 MM.	Meta 2
		Obtener fondos por derivación de utilidades.	A partir de 2014.	AS generará disponibilidad de fondos a partir Abr 2014, habiendo cancelado deuda con rectorado (préstamo de corto plazo)	FC	A partir de May 2014	N/A	N/A	N/A	Base, Meta1 y Meta 2
		Desalentar localizaciones futuras de la competencia.	Este punto empieza a operar a partir de contar con los fondos para la construcción de los centros médicos periféricos.	Lograr presencia marcaría CAS en zonas de influencia con inversión con centros periféricos propios.	FC/BM	jul-14	jul-15	Se contemplan 4 administrativas para atención de los asociados AS.	Inversión Inicial \$ 1,9MM que contempla alquiler y	Meta 2
	Intensificar y explotar el uso de nuestra red AS 360	Lograr 1680 consultas por la red para PM	Incrementar en un 13% la cantidad de consultas en PMIG desde diciembre de	Comunicar en los medios digitales el uso de la herramienta a nuestros asociados y promocionar el servicio a través de los	AP	dic-13	dic-14	N/A	Comunicación, mantenimiento y costo consulta: \$ 0,05MM	Base, Meta1 y Meta 2
	Lograr un posicionamiento de excelencia en la calidad de atención a los asociados.	Desarrollo de nuevos canales de atención para mejorar la accesibilidad.	Incrementar en un 4,5% la cantidad de consultas (300 consultas anuales) en las nuevas especialidades desde diciembre	Implementar un acuerdo de servicios con el HUA	FC/BM/JO	A partir de May 2014	N/A	N/A	N/A	N/A
			Desarrollar y medir en forma mensual los siguientes indicadores cuantitativos: a) Tiempo de respuesta de reclamo b) Tiempo de acceso a turnos en el HUA y c) Lograr una mejora de un 15% el ausentismo anual de pacientes de AS al HUA en turnos, implementando sistema	Poner en marcha un servicio de SMS para nuestros asociados. (sujeto a la acción anterior)	FC/BM	A partir de Jul 2014	N/A	N/A	Abono mensual de \$ 7,900 e inversión inicial de \$ 6,000 (por única vez).	Base, Meta1 y Meta 2

S U S T E N T A B I L I D A D		Incrementar el padrón en 1446 cÁPitas a Dic. 2014	Incrementar en un 15.67% el padrón desde diciembre de 2013.	Mantener las acciones de prospección y venta de los planes	BM	ene-14	dic-14	En el 2015 incrementaremos el padrón en 2054 y en el 2016 incrementaremos el padrón en 2189
	Crecer en el número de asociados directos e indirectos	Crecer 723 cÁPitas en asociados directos y la diferencia en asociados indirectos (50% y 50%) debido al mix de planes de alta calidad a costos accesibles						
	Mejorar y ampliar la red prestacional de AS	Incrementar el padrón en 140 cÁPitas de las zonas de influencia (Maschwitz, Escobar y Gral. Rodríguez, Luján)		Abrir dos sucursales administrativas/comerciales	FC/BM	Mar 14 y Jun 14	N/A	Personal administrativo y comercial
	Abrir centros médicos periféricos en localidades aledañas, logrando una cobertura regional dentro de la	Abrir 2 centros periféricos tercerizados en las zonas a evaluar	Mejorar el posicionamiento de la marca AS en la zona de influencia	Lograr presencia marcaria CAS en zonas de influencia con inversión con centros periféricos propios.	FC/BM	jul-14	jul-15	Se contemplan 4 administrativas para atención de los asociados AS
	Desarrollar nuevos planes mejorando oferta para los asociados	Crear nuevos planes con mayor accesibilidad a prestadores locales y desarrollo de nuevas prestaciones	Lograr una mejora en el mix de precio de venta incrementando la venta de la línea Clásico (10% de la cartera)	Contratar nuevos prestadores en las zonas de influencia y simplificación de la modalidad de	FC/BM	jul-13	N/A	Incorporar personal administrativo para
U N I D A D	Afianzar la integración total de AS en el CAS.	Formar un equipo tripartito que enfoque la toma de decisiones con total conocimiento del impacto para todas las unidades que participan en el mismo.	Retomar las reuniones mensuales del CAS y definir plan de acción.	Armar calendario de reuniones 2014	JCD	ene-14	N/A	N/A
	Aportar desde la docencia y la investigación protocolos de práctica clínica (Ateneos PMIG y docencia en AMP en FCB)	Participación de los médicos del AS en las carreras de grado del FCB	Colaboración activa de médicos del PMIG en el dictado de la materia de Medicina Familiar y Preventiva	Convocar a los alumnos de las materias dictadas por los médicos del PMIG a	AP	mar-14	N/A	N/A
		Fomentar implementaciones conjuntas de nuevos cursos CEGES-AS	Dictar el Curso de Jefes para 20 médicos del HUA cada 2 años	Dictar el curso	JCD	sep-13	N/A	N/A
	Colaborar con el HUA en el modelo de prestación médico para lograr optimizar la costo-efectividad de sus prestaciones ambulatorias	Implementar el nuevo acuerdo de política de débitos entre AS-HUA (prestaciones ambulatorias) a través del seguimiento y control de las prescripciones liquidadas	Reducir en un 5% el monto de débitos desde AS al HUA. Ese porcentaje se compone de un 2,5% que AS renuncia a debitar y de un 2,5% que el HUA reduce como consecuencia de la optimización	Implementar el acuerdo.	GL/DA/AP/LC/FC	oct-13	N/A	N/A
	Incorporar especialista del HUA a la red AS 360	Incorporar las especialidades restantes al Programa en los próximos dos años	2014: Incorporar las especialidades de: Dermatología, Diabetes, Cardiología, Endocrinología y el total de las especialidades de acceso directo.	Contratar a: 2 Dermatólogos; 1 Diabetólogo, 2 Cardiólogos y un Endocrinólogo. Además en las especialidades de acceso directo a: 2 Ginecólogos/Obstetras; 2 Pediatras	AP	ene-14	dic-14	N/A
			2015: Incorporar 5 especialidades con derivación según demanda de los asociados de AS	Evaluar Nov 2014 las especialidades con mayor demanda e incorporar las	AP	ene-15	dic-15	N/A
	Potenciar la comunicación integrada por las unidades del CAS	Establecer un plan de trabajo anual	Optimizar a través de acciones conjuntas de comunicación.	Trabajar en una agenda conjunta.	FC/BM	ene-14	N/A	N/A
	Incorporar la especialidad de Orientación Familiar para asociados de Austral Salud.	Establecer una relación con profesionales de esta especialidad pertenecientes al Instituto de Ciencias para la familia.	Establecer un ámbito para el desarrollo de los especialistas y colaborar con la población de AS para su implementación.	Incorporar profesionales de la especialidad donde AS sea financiador de las prestaciones.	CCA/FC	2014 (Cuando se concrete la oferta)	N/A	N/A

XI Plan Estratégico Biblioteca

1. MISIÓN

La misión de la Biblioteca es la de ayudar a sus usuarios en el proceso de transformar la información en conocimiento proporcionándoles el acceso a distintas fuentes documentales, en fondos propios o de otras bibliotecas, para fomentar y favorecer el estudio y la investigación científica a profesores, investigadores, alumnos y demás miembros de la comunidad universitaria.

2. VISIÓN

Una Biblioteca que tenga su personal comprometido con el Ideario de la Universidad, que viva con aún más profesionalismo y seriedad las tareas encomendadas para su plena realización profesional y humana, respetando con firmeza la libertad religiosa y de conciencia de quienes trabajen en ella.

Una Biblioteca que pueda satisfacer las necesidades de los profesores para que alcancen excelencia académica y profesional y su docencia e investigación sean distintivas entre sus pares por su formación integral y sus valores éticos y espirituales.

Una Biblioteca que las organizaciones públicas y privadas la visualicen cada vez más, no solo como un proveedor de conocimiento para la investigación, sino también como un sólido equipo comprometido con el bien común y los valores trascendentes.

Una Biblioteca que posea las últimas novedades en tecnología, pero también que conserve su acervo bibliográfico como fuente de investigación actual y para las nuevas generaciones.

Una Biblioteca que teniendo tecnología de punta se caracterice por la calidez y buena predisposición del material humano que la compone tanto en el trato con el usuario, como el interno, donde la información y el conocimiento circulen con fluidez en un entorno acogedor y personalizado.

3. FODA

Fortalezas	Oportunidades
Instalaciones <i>Climatización en la sala de lectura</i> <i>Amplio horario de apertura, también durante los periodos no lectivos del año</i> <i>Buen sistema de automatización</i> <i>Sala de investigadores</i>	<i>Una biblioteca desarrollada en el Campus como Biblioteca Central</i> <i>Que mantenga la organización ya prevista con las modificaciones que surjan de las necesidades del nuevo entorno.</i>
Organización interna <i>Autonomía de funcionamiento</i> <i>Organigrama organizativo</i> <i>Existencia de Reglamento, políticas y Manual</i>	<i>Con personal altamente capacitado y con remuneraciones acordes a las actividades académicas de responsabilidad que desarrollan con titulaciones de grado y posgrado</i>

<p><i>de procesos técnicos</i> <i>Planificación anual</i> <i>Informes semestrales</i></p> <p>Personal</p> <p><i>Personal profesional capacitado y con gran dedicación al trabajo.</i></p> <p><i>Buen ambiente de trabajo</i> <i>Facilidad por parte de la Dirección para participar en cursos de formación.</i></p> <p><i>El personal que se incorporó a la Biblioteca o que pasó por ella, en los distintos órdenes: empleados, becarios y voluntarias, la reconocen como un lugar en que se trabaja cómodo y donde prevalece una abierta y armoniosa convivencia, conformando un ambiente alegre, positivo y exigente basado en la confianza mutua, algo difícil de encontrar en el mundo laboral actual.</i></p> <p>Colecciones</p> <p><i>Buena colección de investigación</i></p> <p><i>Buena colección de fondo antiguo.</i></p> <p><i>Muy buen estado de conservación de las colecciones</i></p> <p><i>Disponibilidad de bases de datos variadas que tienen 3 tipos de acceso: dentro del campus, dentro del campus, dentro y fuera del campus, solo en la biblioteca con un meta buscador que permite la búsqueda de diversas maneras</i></p> <p><i>Centralización de la gestión de adquisición de fondos</i></p> <p><i>El material que posee la Biblioteca, fruto de donaciones (fotografías, documentos, correspondencia, apuntes, originales de libros, ejemplares raros y valiosos, etc.) es inédito y con un gran potencial para la investigación y el análisis, tanto para dentro como fuera de la Universidad</i></p> <p><i>La puesta en valor del material inédito (citado en el párrafo anterior) haga visible en otros ámbitos a la Universidad y pueda mostrar sus</i></p>	<p><i>Que lleven adelante el desarrollo de las colecciones incluyendo las más modernas como las de e-recursos.</i></p> <p><i>Sin descuidar las colecciones en papel de y de otro tipo de documentos como cartas, fotos etc., acondicionados en formato digital para su mejor consulta y preservación de los originales</i></p> <p><i>Con servicios al usuario modernos como la gestión de auto-préstamo y devolución y Centros de recursos para el aprendizaje y la investigación, CRAI.</i></p> <p><i>Mirando siempre a las últimas tecnologías para dar buenas respuesta a nuestros usuarios</i></p>
---	--

<p><i>principios y valores profundamente comprometidos con el destino trascendental del hombre, respetando la legítima libertad de las conciencias</i></p> <p>Usuarios</p> <p><i>Satisfacción de los usuarios en cuanto a la colección, las instalaciones y la facilidad de uso de la biblioteca</i></p> <p><i>Buena acogida de las sesiones de formación ofrecidas por la Biblioteca</i></p> <p><i>Profesores e investigadores de la Institución recurren a nuestra biblioteca para elaborar sus tesis y trabajos y encuentran en el personal una vocación de servicio permanente para que puedan conseguir aquello que necesitan</i></p> <p><i>investigadores del Conicet utilizan nuestras colecciones antiguas como importante fuente de investigación</i></p> <p><i>Profesores en sus tesis y presentaciones citan a la Biblioteca y al trabajo de los bibliotecarios que la componen como fuente importante para realización de sus investigaciones.</i></p> <p>Servicios</p> <p><i>Atención a las sugerencias de los usuarios y rápida contestación a todas a las preguntas, propuestas, reclamaciones enviadas al e-mail de la Biblioteca</i></p> <p><i>Renovación y reserva de materiales a través de la página web de la biblioteca.</i></p> <p><i>Boletines de novedades de Hemeroteca de periodicidad mensual para los profesores en papel y en la web</i></p> <p><i>Boletines de novedades de libros de periodicidad mensual para los profesores en papel y por mail. Novedades en la web</i></p> <p>TyS</p> <p><i>Todas las bibliotecas de la Universidad comparten el catálogo unificado y la mayoría de las bases de datos on-line que se suscriben a diversos proveedores para las distintas carreras</i></p>	
--	--

<p><i>que se dictan en la universidad.</i></p> <p><i>También compartimos herramientas como Discovery y AtoZ</i></p> <p><i>Buen sistema de automatización, que facilita el trabajo técnico y la búsqueda de información por el usuario</i></p> <p><i>Nueva página web, ordenada y bien distribuida, y que se actualiza de modo permanente.</i></p> <p><i>Apartado de Ayuda para la consulta del catálogo visualmente atractivo y práctico.</i></p>	
<p>Debilidades</p> <p>Instalaciones</p> <p><i>En la sede Juan de Garay la capacidad del depósito no es suficiente para garantizar que quepa toda la colección. Esta realidad se replica en las bibliotecas IAE y FCB</i></p> <p><i>Instalar armarios compactos para optimizar espacios.</i></p> <p><i>Falta de espacio en las estanterías en las salas y en los depósitos.</i></p> <p><i>Falta de aislación acústica en la sala silenciosa</i></p> <p><i>Depósito de Hemeroteca, falta limpieza e iluminación, anaqueles demasiado juntos, falta lugar.</i></p> <p><i>Bajo presupuesto para hacer mejoras</i></p> <p>Organización interna</p> <p><i>Poca comunicación entre las bibliotecas</i></p> <p><i>Poca difusión del reglamento entre alumnos de posgrado</i></p> <p>Personal</p> <p><i>Bajo presupuesto para contratar más personal</i></p> <p><i>Personal mal pago.</i></p> <p><i>No hay estímulos.</i></p> <p><i>No hay un sistema de evaluación de desempeño del personal</i></p> <p>Colecciones</p> <p><i>Bajo presupuesto para la compra de libros</i></p> <p>Usuarios</p> <p><i>Desconocimiento por parte de los alumnos de</i></p>	<p>Amenazas</p> <p><i>Lo inminente, la mudanza, nos hace prever algunos cambios que pueden llegar a repercutir por un tiempo no determinado en la organización de las colecciones ya procesadas.</i></p>

<p><i>algunas maestrías de la existencia de la Biblioteca.</i></p> <p><i>Desconocimiento de algunos profesores sobre las colecciones que posee la biblioteca de la universidad</i></p> <p>Servicios</p> <p><i>Descontento de los alumnos de grado por la cantidad de ejemplares de libros solicitados</i></p> <p>TyS</p> <p><i>Retraso en las actualizaciones de algunas herramientas como SIA</i></p> <p><i>Actualización de los equipos informáticos de biblioteca</i></p>	
--	--

4. Planificación estratégica

EJE ESTRATÉGICO	META	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha finalización	Recursos	Costo	Presupuesto	Indicadores de resultado
Objetivo de Mejora Institucional 15 <i>Mejorar la calidad de los servicios Centrales y otros servicios que hacen al bienestar estudiantil</i>	Infraestructura y equipamiento Objetivo de corto tiempo <i>Planificar la mudanza a las dos bibliotecas previstas</i> Objetivo de mediano plazo <i>Diseñar el edificio de una Biblioteca Central desarrollada en el Campus que mantenga la organización ya prevista con las modificaciones que surjan de las necesidades del nuevo entorno</i>	1-Etapa de transición Preparar la mudanza a las dos nuevas sedes: Centro Argentino de Ingenieros y Biblioteca Central sede Pilar en el espacio asignado en los nuevos edificios.	Alfonso Santiago Alicia Nores Cristina Casapicola de Grassi Luis Maggiore	2014	2014			2014	Datos Cantidad de puestos de estudio -Número de puestos de estudio / número de alumnos - Total m2 biblioteca / total m2 universidad - Total alumnos / total m2 de biblioteca - Total m2 destinados a puestos de lectura / total m2 biblioteca - Total m2 área de acceso libre de control en biblioteca / total m2 biblioteca - Total m2 área de acceso controlado en biblioteca / total m2 biblioteca* *solo son algunos indicadores
		-Crear o adaptar salas en espacios de la nueva sede para fomentar el trabajo en grupo. -Adaptar salas para la formación de Usuarios. - Contar con un espacio de reuniones de trabajo interno. Facilitar en el nuevo edificio y equipamiento, las necesidades de los discapacitados Que la Biblioteca posea espacios atrayentes, dinámicos y confortables Proceso de ubicación de la Biblioteca		2015	2020	Contratación de un estudio de arquitectos Estándares para la definición de espacios y mobiliarios de una biblioteca universitaria			

		<p>Central en los espacios adjudicados por la Biblioteca del CAI</p> <p>2- Etapa definitiva. Trabajar en la planificación del edificio de Biblioteca en el Campus.</p> <p>Formar un equipo integrado por los distintos actores de la comunidad académica para que aporten su visión e intereses</p>							
	<p>Capítulo 4.1: Organización/ estructura administrativa</p> <p>Objetivo</p> <p><i>Consolidar las políticas Generales y particulares en lo que se refiere a acciones de Gestión de la Biblioteca Central y de las Bibliotecas existentes</i></p>	<p>1-Trazar un organigrama que contenga las bibliotecas de las otras sedes o subsidiarias</p> <p>2-Revisar las políticas y reglamentos de las distintas sedes y unificarlas e insertarlas en un mismo documento.</p> <p>3-Revisar normas y procedimientos catalográficos de todas las sedes</p> <p>4-Conseguir un servicio homogéneo en todas las</p>	<p>Alicia Nores Cristina Casapicola María La Rocca</p> <p>Liliana Luchi</p> <p>Silvia Ferreyra</p> <p>Liliana Diaz</p>			<p>Manuales de procedimientos</p> <p>Manuales de funciones</p> <p>Manuales de procedimientos</p> <p>Políticas y reglamentos</p>			<p>Periodicidad anual en la revisión de</p> <p>Manuales</p> <p>Políticas</p> <p>Reglamentos</p>

		bibliotecas, estableciendo objetivos generales, que desplieguen todas las unidades							
	<p>Capítulo 4.2: Formación de Personas</p> <p>Objetivo <i>Contar con personal altamente capacitado y con remuneraciones acordes a las actividades académicas de responsabilidad que desarrollan con titulaciones de (terciario)grado y posgrado</i></p>	<p>1-Jornadas internas de Bibliotecas de la UA</p> <p>2-Jornadas de Bibliotecas para compartir experiencias con las universidades que son de obras corporativas del Opus Dei en Latinoamérica.</p> <p>3-Mejorar el presupuesto para contratar más personal no solo profesional sino administrativo y de bedelía</p> <p>3- Proponer un plan de re categorización del personal de acuerdo a posiciones equivalentes existentes en otras áreas de la Universidad considerando que se trata de personal con igual titulación de grado o posgrado.</p>	<p>Alicia Nores Caballero</p> <p>Ruben Garreta</p>	2014	2020	<p>Manual de funciones</p> <p>Matriz para evaluación de competencias</p> <p>Plan de contingencias para bibliotecas</p> <p>Tablero de control para la recolección de datos</p>			<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Número de personal profesional de la biblioteca / número de alumnos - Número de bibliotecarios / número de alumnos - Número de bibliotecarios / número de personal profesional no bibliotecario - Número de bibliotecarios / número de asistentes de biblioteca - Número de asistentes de biblioteca / número de alumnos - Número de cursos de perfeccionamiento por personal por año - Préstamos por asistente de biblioteca

		<p>4-Crear estímulos ofreciendo capacitación en distintas áreas de biblioteca mediante cursos que se dicten en la universidad como por ejemplo gestión administrativa, mandos medios, negociación, Idiomas, etc. como parte de la remuneración.</p> <p>5-Implementar un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias trabajando este documento con Gerencia de personas.</p> <p>A partir de estas implementaciones mejorar los niveles de motivación y satisfacción y del clima laboral.</p> <p>Elaboración del mapa de cargas de trabajo.</p> <p>Plan de prevención de riesgos laborales</p>				Encuesta de clima			
	Procesos técnicos	1-Procesos de descarte de obras duplicadas y	Cristina Casapiccola María La Rocca	2014	2020	Symphony. Sistema de			Recursos de información (datos): - Número total de títulos monográficos

	<p>Objetivo <i>Llevar adelante el desarrollo de las colecciones incluyendo las más modernas como las de e-recursos, Preservar las colecciones en papel y de otro tipo de documentos como cartas, fotos etc., acondicionados en formato digital para su mejor consulta y preservación de los originales</i></p>	<p>donaciones que llegan a Biblioteca.</p> <p>2-Análisis y puesta en valor de la colección de revistas de la UA</p> <p>3-Herramientas informáticas que aceleran los procesos técnicos.</p> <p>4-Desarrollo de las colecciones digitales.</p> <p>5-Inclusión en los manuales de procedimiento los e-recursos</p> <p>6-Estudio de factibilidad de unificación de los procesos técnicos en la Biblioteca Central para todas las bibliotecas existentes en el Campus</p>	<p>Mariana Dussel Olivia Herrera</p>	2015	2020	<p>gestión integrado de Bibliotecas</p> <p>DSpace. Sistema de acceso abierto para la creación de repositorios institucionales.</p> <p>Equipos para digitalización de materiales.</p> <p>Tablero de control para la recolección de datos</p>		<p>- Número total de volúmenes monográficos</p> <p>- Número de títulos monográficos ingresados por año</p> <p>- Número de volúmenes monográficos ingresados por año-</p> <p>Número de títulos de publicaciones seriadas suscritas por año</p> <p>- Número de títulos de publicaciones seriadas ingresadas por canje y donación por año</p> <p>- Número de títulos de publicaciones seriadas electrónicas suscritas</p> <p>- Número de bases de datos electrónicas suscritas</p> <p>Recursos de información (indicadores):</p> <p>- Volúmenes monográficos ingresados / títulos monográficos ingresados</p> <p>- Volúmenes monográficos / alumnos15</p> <p>- Volúmenes monográficos ingresados / alumnos por año</p> <p>- Títulos monográficos ingresados / alumnos por año</p>
	<p>Capítulo 4.3: Relaciones con clientes y proveedores Objetivos <i>Contar con servicios al usuario modernos como la gestión de</i></p>	<p>1-Utilizar el módulo de préstamo del sistema de gestión de Biblioteca integrado al SIA para mejorar la información del usuario en cuanto a localización del</p>	<p>María O. de La Rocca</p> <p>Mariana Castilla Sastre Betina Morales</p>	2014	2020	<p>Symphony módulo de usuarios integrado al SIA</p> <p>Equipos de auto</p>		<p>Indicadores:</p> <p>- Número de préstamos interbibliotecario solicitados / Número de préstamos interbibliotecario otorgados</p> <p>- Préstamos anuales / alumno</p> <p>- Uso de materiales en sala / alumno</p> <p>- Préstamos según tipo de usuario</p>

	<p><i>auto préstamo y devolución</i></p> <p><i>Instalar centros de recursos para el aprendizaje y la investigación, CRAI.</i></p>	<p>documento y reserva de los mismos</p> <p>2-Adquisición de sistemas de auto préstamos y devolución para agilizar el servicio</p> <p>3-Adecuación de espacios para formación de usuarios</p> <p>4-Contar con espacios específicos para la recuperación de información.</p> <p>6- Planificar la creación Centros de recursos para el aprendizaje y la investigación.</p> <p>7- Fomentar el uso de los buzones sugerencias tanto on line como en la misma biblioteca</p> <p>8-Hacer visibles e indispensables nuestros productos y servicios en el seno de la comunidad universitaria mostrando las ventajas que aportan a</p>		2015	<p>préstamos y devolución</p> <p>Equipos de radiofrecuencia para realizar inventarios y acomodar estanterías</p> <p>Equipos detectores de seguridad de Bibliotecas</p> <p>Formularios de recopilación de datos</p> <p>Encuestas de satisfacción</p>			<p>por año</p> <p>- Nº total de volúmenes prestados por año</p> <p>- Préstamos según tipo de material</p>
--	---	---	--	------	---	--	--	---

		<p>la investigación y a la enseñanza.</p> <p>9-Sensibilizar al docente para que colabore en la promoción de los productos y servicios de la biblioteca entre los estudiantes.</p> <p>10-Reforzar la misión educativa de la Biblioteca colaborando con los profesores para encontrar nuevas formas para integrar la biblioteca al aprendizaje.</p>							
	<p>Capítulo 4.4: Modelo de gestión de la calidad y evaluación de la eficiencia Objetivo</p> <p>Profundizar el estudio del modelo "Indicadores de rendimiento para la evaluación de Bibliotecas: una guía para medir la</p>	<p>1-Trazar un plan de trabajo para presentar a la Biblioteca Central para acreditar calidad por el Sistema de Gestión de la Calidad. Certificado ISO 9000</p> <p>2-Utilizando las mismas herramientas presentarnos al Premio Nacional a la Calidad</p>	<p>Alicia Nores Caballero</p> <p>Cristina Casapicola de Grassi</p>	2015	2020	<p>Manuales de Funciones y de procedimientos</p> <p>Formularios de recolección de datos</p> <p>Encuestas y entrevistas</p>		<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción del usuario. -Servicios públicos generales. -Suministro de documentos. -Recuperación de documentos. -Préstamo de documentos. -Suministro de documentos de fuentes externas. -Servicios de referencia e información. -Búsqueda de información. -Edificios e instalaciones bibliotecarias. -Adquisición de documentos. -Proceso técnico de documentos*ISO 11620 	

	calidad" basado en la ISO 11620								
	<p>Capítulo 4.5: Presupuesto de gestión</p> <p>Objetivo</p> <p>Mejorar la estructura del presupuesto de Biblioteca identificando claramente cada categoría de gastos.</p>	<p>1-Consolidar la base de datos de proveedores de materiales bibliográficos nacionales y extranjeros evaluados.</p> <p>2-Difusión de los circuitos de presupuesto y compra de documentos y pasos a seguir para el pago a proveedores nacionales y extranjeros en las unidades académicas</p> <p>3-Coordinación de los presupuestos por unidades académicas y Biblioteca.</p> <p>4-Presupuesto asignado a Proyectos</p> <p>5-Participar de Consorcios y Redes de bibliotecas para mejorar los costos de suscripciones a e-recursos.</p> <p>6-Realizar un proyecto de centralización del área de compras y</p>	<p>Alicia Nores Rosario Vertiz Luis Maggiore Administradores de la unidades académicas</p> <p>Departamentos de Desarrollo de la Universidad</p>	2014	2020	<p>Symphny. Módulo de administración.</p> <p>ZAP</p> <p>Planilla de recopilación de datos</p>			<p>Fuente de financiamiento</p> <p>Internas</p> <p>5% del presupuesto operacional de la Universidad.</p> <p>Externa</p> <p>Pequeños ingresos por multas Pequeños ingresos por búsquedas documentales especiales</p> <p>Distribución</p> <p>50% del presupuesto de operación de la biblioteca universitaria se asigne a remuneraciones del personal 35% a adquisición de información permanente y actual 15% a otros gastos de operación</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo por alumno - Presupuesto de operación de la biblioteca / presupuesto operación de la Universidad - Presupuesto de inversión de la biblioteca / presupuesto de inversión de la Universidad - Gasto en remuneraciones / presupuesto de operación - Presupuesto de operación / inversión en recursos de información - Inversión anual en capacitación / número de bibliotecarios

		<p>suscripciones unificado para todas las Bibliotecas con sede en el Campus</p> <p>7-Promover un área de <i>Fundraising</i> para mantener las tecnologías y suscripciones vigentes.</p>							
	<p>Capítulo 4.6: Aprovechamiento de las tecnologías para la mejora de la calidad del servicio Objetivo <i>Estudiar las últimas tecnologías aplicadas a Bibliotecas para dar buenas respuesta a nuestros usuarios</i></p>	<p>1-Herramientas de información de uso común para todo el Sistema de Bibliotecas.</p> <p>2-Página web del Sistema de Bibliotecas</p> <p>3-Catálogo en línea</p> <p>4-Plan Tecnológico que contemple la evolución 2014/ 2020</p> <p>5-Personal de TYS dedicado solo al mantenimiento de nuestros recursos.</p> <p>6-Estudio de los últimos recursos informáticos y herramientas sociales, Facebook, Twitter, etc. como difusoras de información y enlace entre el usuario y la biblioteca</p>	<p>Alicia Norez Mariana Dussel Mariana Castilla Sastre Leandro Cabrera</p>	2014	2020	<p><i>Symphony.</i> Sistema integrado de Gestión de Bibliotecas</p> <p><i>Discovery</i> metabuscador. Integra las búsquedas de los recursos-e suscripto por la biblioteca y de recursos de acceso abierto</p> <p>DSPACE. Sistema de acceso abierto para la creación de repositorios institucionales</p> <p>Encuesta de</p>			<p>Indicadores:</p> <p>Cantidad de libros procesados utilizando la herramienta z3950</p> <p>Cantidad de ingresos a la página web de Biblioteca</p> <p>Cantidad de consulta del catálogo en línea</p> <p>Cantidad de accesos a la biblioteca digital por el Metabuscador</p> <p>Cantidad de acceso a cada base de datos suscriptas.</p> <p>Cantidad de respuestas a los incidentes solucionadas sobre las no solucionadas anuales</p> <p>Tiempo de respuestas a los incidentes</p>

		7- Incremento del nivel de satisfacción de usuarios y mejora de sus expectativas.				satisfacción de usuarios en el uso de las diversas herramientas tecnológicas. Tablero de control de incidentes tecnológicos anuales			
	<p>Capítulo 4.7: Sinergias y proyectos con otras áreas/direcciones / unidades académicas</p> <p>Objetivo</p> <p>Organizar cursos de posgrado en Bibliotecología dirigidos a:</p> <p>Las bibliotecas como unidad formadora para el uso eficiente de las nuevas TIC's.</p> <p>Las bibliotecas como centro de transferencia de investigación aplicada referida al uso de nuevas tecnologías en</p>	<p>1-Participar de proyectos, planes y programas transversales con las distintas unidades académicas de la universidad.</p> <p>1.1-Ingeniería, posgrado de Datamining.</p> <p>1.2-Comunicación, posgrado de gestión de la información y la comunicación.</p> <p>1.3-Escuela de Educación, Programas de capacitación de usuarios en los recursos informáticos.</p> <p>1.3-Derecho. Participación en actividades realizadas por el departamento de propiedad intelectual</p>	<p>Alicia Nores Caballero</p> <p>FI</p> <p>FC</p> <p>FD</p> <p>EE</p>	2014	2020	<p>Planificación de proyectos Junto a las distintas áreas mencionadas.</p>			<p>Indicadores:</p> <p>Cantidad de proyectos presentados sobre cantidad de proyectos aprobados</p> <p>anualmente</p>

	bibliotecas universitarias. Gestión de Bibliotecas Universitarias	2-Implementar planes de comunicación en conjunto con la Dirección de comunicaciones entre Biblioteca y Facultades, Institutos y Escuelas de la Universidad 3-Establecer líneas de actuación para la presencia de la Biblioteca en todos los órganos y actos a los que son convocadas las unidades académicas.							
--	---	---	--	--	--	--	--	--	--

XII Plan Estratégico Admisiones

1. MISIÓN

La Dirección de Admisiones es un área estratégica responsable de difundir la oferta académica de grado entre su público objetivo (potenciales alumnos, sus familias y colegios) a través del uso de herramientas de marketing y comunicación actuales, amoldadas a la realidad del mercado. Con el fin último de colaborar con el crecimiento sustentable de la Universidad, la Dirección de Admisiones trabaja de manera articulada con cada una de las Facultades y desarrolla una atención personalizada de sus públicos, generando de este modo un valor agregado y diferencial frente a la competencia.

2. VISIÓN

Queremos lograr que la Universidad Austral sea distinguida y referente entre las mejores casas de estudio de nivel superior.

- ✓ Para eso aspiramos a ser una unidad de excelencia, con clara diferenciación con respecto a la competencia por innovación, ambición y calidad de proyectos.
- ✓ Queremos ser una unidad de profesionales idóneos, audaces y con coraje para afrontar grandes desafíos. Formados y capacitados en temas de marketing, comunicación y gestión de datos, permitiendo el desarrollo de cada profesional en el área y dentro de la Comunidad Austral.
- ✓ Nos basaremos en el respeto, la solidaridad y la responsabilidad social, para lograr que todas nuestras tareas sean uno de los pilares en la excelencia de la Universidad Austral.
- ✓ Queremos desarrollar actividades de calidad para colegios secundarios que innoven, sean enriquecedoras y colaboren con la tarea de orientación vocacional o tutorías.
- ✓ Queremos escuchar lo que el adolescente nos está diciendo mediante sus palabras, sus gestos, sus acciones, y en función a esto, mirar el futuro y detectar las tendencias desde otra posible óptica. Así, replantear nuestras actividades y materiales tantas veces como sea necesario para generar innovación que nos permita ganar la atención de potenciales alumnos, y por último pensar la estrategia usando todas las tecnologías que el mundo actual nos ofrece, pero consientes de establecer una relación personalizada y única.
- ✓ Queremos acompañar a las familias de los potenciales alumnos durante el proceso de decisión con acciones de integración, abiertas y con los mismos estándares de atención personalizada que reciben nuestros alumnos.
- ✓ Queremos tener capacidad económica de desarrollo de proyectos estratégicos orientados a agregar valor a nuestra propuesta.

- ✓ Queremos liderar la innovación en términos de estrategias de comunicación y utilización de la tecnología aplicada a la gestión comercial.
- ✓ Queremos ocupar un lugar preponderante en el campus universitario por el rol estratégico que tiene la gestión comercial en la visión de la UA.

3. FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>El equipo renovó la confianza propia y del resto de la Comunidad sobre los resultados que puede generar.</p> <p>El equipo se supo adaptar al traslado al campus y las exigencias del momento.</p> <p>El clima de trabajo interno es muy bueno, el compromiso del staff es alto con respecto al proyecto campus.</p> <p>La renovación de los canales de comunicación ha sido exitosa y funciona (Blackberrys, SMS, WhatsApp, formularios de contacto).</p> <p>El CRM permite mejorar la gestión y automatizar procesos.</p> <p>La infraestructura nueva del campus es una gran herramienta del proceso de venta para la realización de actividades.</p> <p>Las jornadas abiertas crecieron en volumen y mejoramos el proceso de difusión.</p> <p>Las actividades para colegios que la DA ofrece son más variadas en temática, contenido enriquecer y con mayor calidad que la competencia.</p> <p>Pese a la rotación se tomaron buenos reemplazos y la transición no está demostrando fallas.</p> <p>Hay libertad para desarrollar nuevas actividades y proyectos.</p> <p>Los alumnos del campus son buenos embajadores en la difusión por su nivel de satisfacción.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Según las investigaciones de mercado realizadas todavía hay mucho mercado por ganar en zona norte.</p> <p>El mercado de zona está en crecimiento e incluso todavía las familias asentadas hace tiempo no llegan a tener hijos universitarios todavía.</p> <p>El campus tiene la capacidad de construir diferentes proyectos que colaboren con el proceso de ventas (nuevas sedes, museos, teatros, residencias).</p> <p>Mayores alternativas de transporte permitirán acercar más alumnos ya que hay zonas que no tienen transporte directo.</p> <p>Más carreras nos permitirán crecer en cantidad de alumnos.</p> <p>Más actividades del programa vida universitaria generará mayor atractivo.</p> <p>Durante 2014 se espera terminar de automatizar el proceso de ventas en el CRM.</p> <p>Para 2015 se implementarán algoritmos de <i>Data Mining</i> para mejorar el proceso.</p> <p>La educación superior es cada vez más necesaria para acceder al mercado laboral.</p> <p>Un dólar paralelo que mantenga una distancia amplia con el oficial haría que sea más barato estudiar para estudiantes extranjeros.</p> <p>Las residencias externas que hay en proyecto podrían ser una aceptable opción para chicos del interior y exterior.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Alta rotación del personal del área.</p> <p>El proceso de aprendizaje de las incorporaciones es largo (1 año).</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Otras universidades invierten mucho en mejorar sus campus urbanos (UADE, UCA, UTDT).</p> <p>La pelea por los colegios y las actividades con</p>

<p>Falta de desarrollo de carrera en el área y fuera de ella.</p> <p>Dificultad para encontrar un perfil adecuado ante a rotación.</p> <p>Pocas oportunidades de capacitación en áreas internas (IAE).</p> <p>La estructura no terminada del campus complica la gestión (pocas aulas, accesos estrechos, ubicación de la oficina lejos del acceso).</p> <p>Las facultades tienen procesos de toma de decisiones lentos que dificulta la gestión.</p> <p>La falta de sinergia entre facultades hace los procesos de Admisiones complejos.</p> <p>La cantidad de colegios que aporta alumnos es muy dispersa lo que obliga a realizar un proceso amplio y costoso.</p> <p>Para algunos temas las decisiones son muy centralizadas (folletos y becas) en las Facultades lo que impide una gestión expeditiva.</p> <p>Cuesta encontrar involucramiento de docentes para las actividades de difusión.</p> <p>Algunos servicios que son parte del proceso de inscripción que no dependen de Admisiones tienen poca integración o son de diferente nivel de calidad de servicio (caja para cobro de inscripciones y matriculación, secretaria de alumnos, transporte).</p> <p>El proceso de ventas todavía no está 100% automatizado en el CRM.</p> <p>No es fácil encontrar plataformas publicitarias que permitan segmentación acorde al perfil necesario.</p> <p>La inversión publicitaria que se puede hacer no es sensible a la inscripción (más publicidad no genera más inscripciones) sino que solo colabora con el posicionamiento a mediano-largo plazo.</p> <p>No hay muchas técnicas posibles que puedan utilizarse cuando las facultades requieren acelerar las inscripciones (descuentos, promociones, etc) porque son mal vistas.</p> <p>Algunas decisiones de marketing son muy dispares entre facultades (precios de carrera y cursos de ingreso, descuentos, la atención, el contacto con los alumnos).</p> <p>Algunos proveedores de la industria están poco desarrollados y con servicios de baja calidad</p>	<p>ellos es feroz con el resto de las universidades, casi todos tienen presencia, productos similares e invierten en el tema.</p> <p>La situación económica argentina está constantemente afectando la economía de las familias con más dudas que certezas.</p> <p>La inflación en particular aumenta el costo de la carrera en general añadiendo el costo de vida y residencia en la zona del campus.</p> <p>El mercado de universidades full time decrece en el último trienio medido. (Según SPU 2010)</p> <p>El mercado de universidades privadas también decrece en el último trienio medido. (Según SPU 2010)</p> <p>El mercado de universidades pública crece en el último trienio medido. (Según SPU 2010).</p> <p>El cepo al dólar complica los viajes al exterior para difusión de la universidad y el impuesto al turismo hace que sea más caro.</p> <p>Otras universidades (UTDT y Udesa) tienen un sistema de <i>charter</i> bonificado o gratuito lo que hace que nuestra propuesta aparente ser más costosa.</p>
--	---

<p>(ferias en colegios).</p> <p>Poca repercusiones en prensa de las actividades de Admisiones.</p> <p>La presencia en redes sociales existe y es buena, pero es desprolija y sin sinergia con el resto de las unidades.</p> <p>El incremento anual en el precio de la carrera se fija por costos y no se tienen en cuenta otros factores (si la competencia ya lo hizo, el momento, etc) y no hay un proceso común entre facultades.</p> <p>Casi inexistentes opciones de alojamiento con nivel de calidad acorde a la propuesta académica de la Austral.</p> <p>Algunos servicios no terminan de ser de excelencia (comedor, vida universitaria, charter, deportes).</p>	
---	--

4. Planificación estratégica

Objetivos y estrategias:

A. Asegurar la sustentabilidad económica y financiera

- ✓ Incrementar significativamente el número de aspirantes y alumnos, especialmente en las carreras de grado.
- ✓ Identificar necesidades de nuevas carreras a fin de aumentar la oferta de carreras de grado y de posgrado. Para ello se ve necesario el trabajo conjunto de las áreas de Admisión y Comunicación con las distintas unidades.

Estrategias:

1. Incrementar la cantidad de colegios gestionados.
2. Fomentar y desarrollar la relación con colegios con convenio.
3. Incrementar la cantidad de asistentes a jornadas informativas y otras actividades de Admisiones.
4. Mejorar la performance de actividades.
5. Incrementar la cantidad de profesores, orientadores y directivos que participan de actividades.
6. Incrementar la cantidad de padres de colegios participando de actividades.
7. Generar articulaciones de contenidos con colegios.
8. Impulsar la creación de un gabinete psicológico en la Austral para el desarrollo de actividades.
9. Creación de nuevas actividades para las carreras.

10. Incrementar las visitas al sitio web de Admisiones.
11. Incrementar el tiempo de navegación en el sitio de Admisiones.
12. Mejorar la inversión publicitaria de acuerdo a la efectividad del canal.

Indicadores:

1. Cantidad de colegios participantes de actividades por año.
2. Tasa de participación en actividades de colegios con convenio.
3. Tasa de aspirantes de colegios con convenio sobre el total.
4. Cantidad de asistentes a jornadas informativas.
5. Cantidad de participantes a actividades de admisiones.
6. Cantidad de profesores, directivos y orientadores asistentes a actividades.
7. Cantidad de colegios con los que se logra articulaciones.
8. % crecimiento en cantidad de participantes respecto al año anterior.
9. Cantidad de nuevas actividades creadas cada año.
10. Visitas por año al sitio web de Admisiones.
11. Tasa de retorno de la inversión publicitaria por canal.

B. Fomentar la internacionalización.

- ✓ Conseguir que un alto número de alumnos de grado y posgrado de los países que integran la región vengan a cursar programas o carreras de grado y posgrado en la Austral.

Estrategias:

1. Desarrollar un plan de desembarco y reposicionamiento en países claves de la región.
2. Incrementar la cantidad de aspirantes provenientes del exterior.
3. Aumentar la inversión publicitaria en el exterior.
4. Desarrollar nuevas acciones de promoción en el interior del país.
5. Incrementar la cantidad de aspirantes del interior del país.
6. Aumentar las publicaciones de prensa y la publicidad en el interior y exterior del país.
7. Desarrollar propuestas de valor conjuntas con las residencias para aspirantes del exterior e interior.
8. Desarrollar y establecer un canal comercial planificado en ciudades claves.

Indicadores:

1. Cantidad de ciudades visitadas.
2. Contactos obtenidos en visitas al interior y exterior.
3. % de aspirantes del interior y exterior generados durante las visitas.
4. Cantidad de aspirantes del interior y exterior.
5. % de aspirantes del interior y exterior sobre el total.
6. Crecimiento interanual en aspirantes del interior y exterior.
7. Inversión publicitaria en el interior y exterior.

8. Gacetillas de prensa publicidades en medios del interior y exterior.

C. Mejorar la calidad de los servicios centrales y otros servicios que hacen al bienestar estudiantil

- ✓ Lograr máxima eficiencia, profesionalidad y calidad de los servicios que se ofrecen de modo centralizado: Admisiones, Biblioteca, Tecnología y Sistemas, Comunicación Institucional, Operaciones y Mantenimiento, Calidad Institucional, Desarrollo Institucional, Relaciones Internacionales y Deporte.

Estrategias:

1. Mantener un nivel de satisfacción general superior al 90% por encuestas a los aspirantes del curso de ingreso en relación al servicio del área.
2. Dar respuesta inmediata a pedidos de información.
3. Tener la información de las carreras a disposición del público constantemente de manera clara y concisa.
4. Tener abiertos los canales de comunicación más frecuentes que nuestros clientes prefieran.
5. Atender cada caso personalizado.
6. Abordar quejas o reclamos de manera particular buscando la resolución positiva del caso.

Indicadores:

1. Porcentaje de satisfacción con el servicio de Admisiones.
2. Velocidad de respuesta promedio a los pedidos de información.
3. Porcentaje de satisfacción con la comunicación y disponibilidad de la información de las carreras.
4. Tasa de uso de canales de contacto.
5. Cantidad de quejas o reclamos.

XIII Plan Estratégico Tecnología y Sistemas

1. MISIÓN

El área de Tecnología y Sistemas (TI) es una organización profesional que tiene por objetivos centrales:

- Contribuir proactivamente a la concreción de la misión de la organización toda.
- Promover y desarrollar proyectos de TI alineados a la estrategia de la institución de manera eficiente, con la elasticidad suficiente para acompañar en los cambios que la Universidad deba enfrentar.
- Hacer disponibles los sistemas de información y las tecnologías asociadas en un marco de seguridad, calidad y oportunidad, conforme a las distintas exigencias de los procesos de la institución.

En el ámbito de las actividades formativas, investigativas y de transferencia, esta misión pondrá especial foco en el servicio hacia alumnos, docentes e investigadores, promoviendo la propia actividad que éstos realizan. En el ámbito de la actividad asistencial se pondrá especial foco en la seguridad y calidad del servicio al paciente.

2. VISIÓN

En el 2020, queremos ser una Universidad:

- ✓ De investigación, docencia y atención médica.
- ✓ Que desarrolle una educación personalista, personalizada y personalizante.
- ✓ Que contemple tanto la trasmisión de conocimientos como el desarrollo de habilidades, competencias y valores.
- ✓ Completamente instalada en el campus donde se refleje una vida universitaria plena, interdisciplinaria e integral en todas sus dimensiones, y se viva intensamente el espíritu que nos inspira e ilumina.
- ✓ Con un cuerpo de profesores con alto grado de dedicación y de excelencia académica y profesional cuya docencia e investigación sea igualmente valorada y reconocida.
- ✓ Con alto potencial para atraer, retener y formar a los mejores estudiantes del país y de la región latinoamericana.
- ✓ Con actividades de investigación aplicada y de transferencia a fin de que las organizaciones públicas y privadas visualicen cada vez más a la UA como un proveedor de conocimiento experto para ellas.
- ✓ Comprometida con la búsqueda de soluciones a los problemas materiales y espirituales de las personas y de la sociedad.
- ✓ Abierta al mundo, con fuertes lazos internacionales que permitan un intercambio y colaboración fluidos de estudiantes y profesores.
- ✓ Donde las humanidades tengan un lugar de privilegio.
- ✓ Emprendedora e innovadora para anticiparse y liderar los procesos de cambio.

- ✓ Con su identidad cristiana consolidada personal y corporativamente (saber comunicarla, cuidarla, acrecentarla y, convenientemente, evaluarla).

3. FODA

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operación de Infraestructura y Servicios en Pilar, con altos niveles de disponibilidad y de servicios. • Equipo de TyS con capacidades de desarrollar e implantar un sistema de información actualizado. • Organización con experiencia en el desarrollo de aplicaciones. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de desarrollar en Sede Pilar una infraestructura con altas prestaciones. Oportunidad de financiar mayores niveles de infraestructura y servicios por mayores ingresos. • Iniciativa académicas por incorporar mayores componentes de IT en la propuesta de valor de las unidades. • Organización que ha probado el ROI de las inversiones en IT: SAP, CRM, SG.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura con un alto nivel de obsolescencia. • Sistemas de información (SIA / HIS) con un alto nivel de atraso y pérdida progresiva de la integración. • Staff insuficiente , de calificación diversa y con alta rotación. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escenario País con grandes dificultades para obtener tecnología. • Mayor presencia de formación virtual de Universidades prestigiosas.

4. Planificación estratégica

Mejora en los niveles de servicio

El área de TyS tiene por objetivo la permanente mejora de los niveles de servicio. Teniendo en cuenta el posicionamiento estratégico y el análisis FODA realizado, se deduce que para alcanzar una mejora de los niveles de servicio se deberán desarrollar acciones para producir cambios sustantivos en las siguientes dimensiones:

1. Infraestructura y servicios tecnológicos.
2. Sistemas de información.
3. Capacidades intrínsecas del equipo profesional del área de TyS.

1. Infraestructura y servicios tecnológicos:

a. Equipamiento central²⁴

²⁴ Se considera dentro del equipamiento central: Capacidad de Procesamiento / Capacidad de Almacenamiento / Networking / Telefonía Central.

Como se mencionara oportunamente a fin de aumentar la disponibilidad y niveles de prestación, es necesario llevar al equipamiento central a los niveles de actualización que minimicen la incidencia de fallos.²⁵

Meta Objetivo: Índice de Retraso en la Inversión²⁶ 0% a diciembre de 2014.

Impacto económico estimado: debido a la ampliación de la Sede de Educación en Pilar y a la apertura de una nueva Sede en Capital Federal, este valor se encuentra aún en revisión.

b. Equipamiento periférico²⁷

Así mismo se deberán actualizar los equipos de usuario final, dado que el impacto no es masivo y solo podría ser severo en determinadas funciones, se realizará una actualización progresiva para alcanzar mínimos niveles de obsolescencia en 2016.

Meta Objetivo: Índice de Retraso en la Inversión 0% a diciembre de 2016.

Impacto económico estimado: debido a la ampliación de la Sede de Educación en Pilar y a la apertura de una nueva Sede en Capital Federal, este valor se encuentra aún en revisión.

2. Sistemas de información

Como se mencionara las distintas aplicaciones que constituyen el sistema de información han pasado a ser obsoletas al no poder responder a las necesidades de los procesos a los que asiste, generando ineficiencias y carencias de información para la toma de decisión.

Para abordar ello, se llevará a cabo un reemplazo progresivo de los distintos componentes del sistema de información comenzando con aquellos módulos cuya funcionalidad permita tener un impacto positivo en la eficiencia de los procesos resultando en un ROI apreciable y que permita generar los recursos para las migraciones subsiguientes.

a. Educación

Meta Objetivo: El plan para el 2014 contempla la finalización de los siguientes proyectos:

- Portal Austral.

²⁵ Como es sabido, la incidencia de fallos en el equipamiento central tiene impacto masivo.

²⁶ Índice de retraso en la inversión (IR): Valor de reposición equipamiento obsoleto (\$) / Valor de reposición de todo el equipamiento (\$).

²⁷ Se considera dentro del equipamiento periférico: Teléfonos / Estaciones de trabajo (PCs y Notebooks) / Impresoras.

- Sistema de Gestión Académica – Fase I (Legajo Alumno /Sincronización SIA).
- Desarrollo Académico.
- Proyecto de investigación.

Las siguientes fases del Sistema de Gestión Académica contemplan el reemplazo de los restantes módulos del SIA. El área tiene por objetivo para el 2020 finalizar con todas las fases de este proyecto.

Impacto económico estimado: se está trabajando en la estimación del impacto económico que tendrán estos proyectos.

b. Salud:

Meta Objetivo: Se espera la ejecución y/o finalización de los siguientes proyectos en el período 2014 – 2018:

- FDH, Facturación, débito y honorarios (en curso).
- EMR, Estándar OpenEHR (en curso).
- LIS, Laboratory Information System (en curso).
- CPO, Prescripción médica electrónica.
- Portal del paciente.
- Sistema de Información Hospitalaria: Reemplazo de la solución actual.

Impacto económico estimado: se está trabajando en la estimación del impacto económico que tendrán estos proyectos.

3. Capacidades intrínsecas del área de TyS

Con la finalidad de alcanzar mejores niveles de servicio del área se prevén las siguientes acciones:

- a. Centralización y consolidación: a través de la unificación y localización del personal de TyS en un mismo ámbito de trabajo se derivan sinergias propias de la actividad.
- b. Especialización: la centralización y consolidación del área de TyS habilitará a los responsables de las distintas áreas a desarrollar una mayor especialización de su staff al no superponer conocimientos y responsabilidades.
- c. Planes de Carrera: la formulación de planes de carrera con estructuras de bandas y niveles permitirá la motivación en pos del desarrollo de nuevas capacidades y la posibilidad de entregar un mayor valor resultando en un reconocimiento progresivo conforme a ello. Esta acción permitirá así mismo resolver en buena parte la problemática de la rotación que trae aparejada una pérdida del conocimiento que subyace en las personas y que impacta ciertamente en la eficiencia del sector.

Situación actual: Ya se ha efectivizado la localización en el Parque Austral de las distintas áreas de TyS con excepción de Soporte Técnico, cuyo personal se encuentra distribuido en las diferentes sedes de la UA ya que su trabajo debe realizarse on site.

Meta Objetivo: Formulación de planes de carrera para todo el personal de TyS finalizada en septiembre de 2014.

XIV Plan Estratégico Relaciones Internacionales

1. MISIÓN

Contribuir a la propuesta académica y formativa de la Universidad, promoviendo el enriquecimiento de nuestra comunidad a través de las actividades con instituciones e individuos del exterior. Esto implica complementariedad respecto de las actividades que ya se realizan en la Universidad, en tanto que la DRI, por un lado, genera nuevas propuestas y, por otro, aporta una dimensión nueva a las ya existentes. El fin último es que las experiencias vinculadas a lo internacional contribuyan en la formación personal y académica de los miembros de la comunidad por medio de la interacción con otro culturalmente diverso.

2. VISIÓN

Ser una parte integral de la propuesta de valor de la Universidad a nivel de la gestión, lo académico y lo formativo en aquellos ámbitos que son propios del área, trabajando orgánicamente con las Unidades académicas y otros sectores de la Universidad.

Su grado de materialización debería reflejarse de las siguientes maneras:

- a) Operativamente: gestionar de modo coordinado y eficaz por medio de procesos y herramientas tecnológicas acordes
- b) Académicamente: generar una propuesta académica que considere lo internacional como algo constitutivo de su diseño
- c) Económicamente: asumir presupuestariamente los costos que implica la internacionalización.

3. FODA

Estudiantes

La calidad y el compromiso académico, como así también la apertura frente a la diversidad cultural y el interés de conocerse y conocer al otro, resultan cualidades deseables en los estudiantes.

El respeto y la empatía, la capacidad de introspección y reflexión, las habilidades de idioma y comunicativas, y el conocimiento de la cultura local y del exterior debieran ser aspectos a cultivar entre nuestros alumnos.

Profesores

El conocimiento experto y la capacidad docente, la formación o la experiencia en el exterior, el compromiso y el espíritu de colaboración, la sensibilidad y el respeto al otro, constituyen aspectos del perfil de profesor que nuestra área necesita.

Estructura del área a futuro

El aumento o no de la estructura dependerá de la evolución del área, no sólo en términos del volumen de alumnos, sino también de las funciones a realizar, de los proyectos, etc. El tipo de estructura también estará determinado a cierto nivel por la coyuntura. La reestructuración del 2011 se tradujo en lograr mayor unidad. Sin embargo, la dispersión geográfica, los usos establecidos, etc., deberán ser tenidos en cuenta.

Hay algunas cuestiones fundamentales que deberán tenerse en cuenta: a) los objetivos que se determinen para el área; b) los proyectos a encarar; c) el trabajo con otros sectores de la Universidad. En ese sentido un aspecto fundamental es definir con claridad las funciones del área en lo que hace al vínculo con otras unidades, tanto académicas, como corporativas.

Cuestiones clave para el área

La conciencia de la importancia y el potencial que tiene la internacionalización ha de alcanzar a toda la institución. Sin dudas el tema ha cobrado más relevancia en los últimos años, pero creemos que debe cimentarse más todavía. Podemos decir que hay una conciencia nominal. El desafío será asumir más plenamente el valor que tiene la internacionalidad para que se plasme de modo concreto en la vida de la Universidad.

Interacción con otras partes

En tanto área corporativa, la Dirección de Relaciones Internacionales debe estar dispuesta a colaborar transversalmente con el resto de la Universidad y para que otras unidades y la Universidad en su conjunto logren sus objetivos también. Procurar tener un alto grado de servicio, apoyar el desarrollo académico de alumnos y profesores, impulsar la investigación desde el propio lugar, etc., son algunos de los modos de llevarlo a cabo. En ciertas cuestiones, la DRI es quien interactúa con organizaciones, instituciones y organismos locales y del exterior, por lo que ha de velar por los intereses de la Universidad frente a ellos.

Oportunidades de crecimiento

Además de seguir trabajando en la consolidación de las actividades e iniciativas actuales, hay otros ámbitos de desarrollo:

- Dar a los intercambios un enfoque más integral, procurando articular la experiencia en el exterior con la propia vida y estudios del estudiante
- Ampliar los intercambios a posgrados
- Crear programas para nuestros estudiantes, como ser programas cortos o faculty-led en el exterior
- Buscar oportunidades para que profesores de la Universidad puedan enseñar o realizar investigación en otras Universidades del mundo.

- Trabajar en el reclutamiento de estudiantes de la región
- Posicionar a la Universidad internacionalmente ayudando a mejorar los indicadores sobre los que se arman los ranking, obteniendo acreditaciones, formando redes con otras instituciones, etc.
- Sistematizar las prácticas internas
- Brindar otros servicios que redunden en beneficio de la comunidad de nuestra Universidad (v. g. asesoramiento a graduados que quieran realizar estudios de posgrado en el exterior).

Tendencias del área

A nivel global la internacionalización ha cobrado gran relieve en los proyectos de las instituciones educativas. Esta tendencia también se ve en la región y en el país. Dentro de este marco, el área ha ganado relevancia de modo natural. Asimismo se nota un mayor reconocimiento de su valor como resultado del trabajo sistemático de consolidación que se ha intentado dentro de la Universidad. Se ha trabajado en aportar valor a la nuestra institución por diferentes vías.

- Creación de programas
- Oferta de materias en inglés abiertas a alumnos extranjeros y locales
- Representación y contacto con instituciones y organismos internacionales
- Servicios de gestión y asistencia en cuestiones específicas
- Sugerencias sobre la dirección a seguir en lo que hace a lo internacional

El área procurará continuar con estas líneas de acción, contribuyendo a la oferta de valor de distintos sectores de la Universidad.

Aporte a la sociedad

Las experiencias que procuramos para los estudiantes, propios e internacionales, tienen como objetivo formar individuos y profesionales mejor capacitados para vivir y desempeñarse en un contexto global. En ese sentido, confiamos que lo que hayan aprendido se traduzca en mejoras a las que los estudiantes contribuyen con su acción.

Paralelamente el crecimiento y desarrollo de la Universidad, de los cuales el área internacional es parte, ayuda a su posicionamiento en la región. Podemos suponer que se da un aporte indirecto a partir de las actividades que la Universidad realiza.

Logros académicos y administrativos

Desde el surgimiento de Programas Internacionales por iniciativa de Julio Durand en 2008, se logró una oferta académica de materias en inglés relativamente estable. Hay cambios de un semestre a otros pero se mantiene un número lo suficientemente amplio. A su vez, estas clases son dictadas por profesores que cuentan con estudios de posgrado y/o experiencia docente en el exterior. Aunque no sucedió tan rápidamente como se esperaba por diversos motivos, la participación de alumnos argentinos en estas materias ha ido en aumento, algo que siempre fue un objetivo a fin de dar una cierta experiencia

internacional a los alumnos que no pueden irse de intercambio, a los que están pensando en hacerlo y quieren prepararse y a los que se fueron y quieren seguir en contacto con estudiantes de afuera.

La creación de la Oficina de Intercambios en 2011 fue un gran paso en pos de un trabajo más coordinado y con una mejor calidad de servicio. Hay cuestiones específicas de la actividad internacional que estaban reclamando una reestructuración en el modo de gestionar los intercambios. También hubo una mejoría substancial en cuanto a los canales para difundir información del área (página web, de material gráfico, etc.). En general se ha logrado un trabajo más sistemático y una identidad más clara dentro de la Universidad.

Competitividad y capacidad académica

La diversidad de materias, el formato de las mismas, el inglés como lengua de instrucción, lo mismo que la cualificaciones académicas de los docentes hacen que el programa de semestre en inglés sea atractivo por satisfacer las necesidades de los alumnos extranjeros y por la calidad del mismo. A esto se suma la posibilidad de hacer materias de las carreras en español lo que amplía el abanico de opciones en lo que hace al número de materias y su contenido, y al hecho de cursar en inglés, en castellano o en una combinación de ambos.

Calidad de nuestra unidad

Los comentarios de los estudiantes y las encuestas hechas en algunos de los programas han sido mayormente positivos. Las materias en inglés han recibido acreditación de la *Northeastern University*, a través de CAPA, una agencia educativa. También han sido positivos los comentarios de profesores y visitantes de otros países que han tenido la oportunidad de conocer estas materias. A nivel más amplios, el volumen de actividad no tiene un impacto tan grande como para que se pueda hablar de una percepción de la sociedad sobre nuestra área.

Sustentabilidad

En materia económica, la política del área en aquellas actividades susceptibles de generar ingresos ha sido asegurar la rentabilidad de cada uno de los programas, maximizándola en los casos que ello era posible, y reduciéndola si era necesario para garantizar que una iniciativa de interés se llevara a cabo. No se llevaron a cabo programas deficitarios. En cuanto a los gastos, se mantuvo una política de austeridad.

Aspectos críticos

En este momento surgen varios desafíos con vistas al futuro. Por un lado, el trabajo conjunto con las Unidades académicas. Por otro, los interrogantes en torno a cómo será el impacto del campus de Pilar en algunos aspectos de la dimensión internacional.

4. Planificación estratégica²⁸

²⁸ La Planificación estratégica del área de Relaciones Internacionales corresponde a los planes de mejora elaborados en el marco de los resultados del proceso de Autoevaluación institucional. Cfr. Anexo 1.5 Planes de Mejora Internacionalización

XV Plan Estratégico Dirección de Calidad Institucional

1. MISIÓN

La Dirección de Calidad Institucional es el área responsable de acompañar en el logro de la misión de la Universidad Austral, desarrollando una cultura de calidad y excelencia entendida como mejora continua.

2. VISIÓN

Queremos ser un área institucional que:

- ✓ promueva y genere una cultura de calidad en el marco de la misión institucional.
- ✓ asegure la mejora continua en los procesos que hacen al quehacer educativo.
- ✓ con visión de conjunto promueva sinergias entre las unidades académicas y áreas institucionales.
- ✓ genere conocimiento experto sobre educación superior y cumpla un rol activo en el desarrollo de las políticas públicas del país en esta materia.
- ✓ desarrolle herramientas de gestión para la planificación institucional y la toma de decisiones.
- ✓ sea un referente y líder para otras universidades y organizaciones del país y la región.

3. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Prestigio dentro y fuera de la Universidad Austral.• Área institucional consolidada al interior de la universidad.• Reconocimiento de directivos y autoridades.• Buena sinergia con las unidades académicas y áreas institucionales.• Profundo conocimiento de la institución y del sistema de educación superior.• Conocimiento experto en temas de evaluación institucional y acreditación de carreras.• Perfil académico de sus integrantes.• Alto nivel de profesionalismo del trabajo que se realiza.• Investigaciones y estudios de calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Estructura pequeña para la cantidad y diversidad de tareas que se realizan. Crecimiento de la Universidad vs equipo de la DIRCAL.• Alta carga de trabajo.• Dedicación <i>part-time</i> de la mayoría de las integrantes del equipo.• Dificultades con sistema de información académica (SIA) poco confiable y flexible, que no da respuesta a las necesidades del área.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Traslado de la Universidad al campus de Pilar. • Crecimiento de la propuesta académica de la universidad a través de la creación de nuevas carreras y unidades académicas. • Gran cantidad de información acerca de la institución de la que se dispone a partir del proceso de autoevaluación. • Equipo responsable de la coordinación del plan estratégico 2014-2020. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de incertidumbre a nivel institucional y a nivel nacional. • Burocratización de los procesos y demora de los tiempos de ME y CONEAU. • Constantes intentos de limitar la autonomía universitaria por parte de los organismos nacionales.

4. Planificación estratégica

EJE I PROPUESTA DE VALOR			
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta	Principales acciones	Indicadores de resultado
1. Mejorar la calidad e intensidad de la vida universitaria.	1.1 Excelencia en la calidad educativa: obtención de Premio Nacional a la Calidad / Premio Iberoamericano / Premio Europeo / Certificación ISO 9001/2008.	1.1 Definir, desarrollar e implementar un modelo de gestión de la calidad para la Universidad. Obtener un Premio / Certificación para el reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.	1.1 2014 Definir el modelo de calidad al que se aspira. 2016 Participación en Premio / Certificación. 2017 Obtención del reconocimiento.
	1.2 Incremento de carreras de postgrado acreditadas con categoría A.		1.2 2020 100% de los posgrados acreditados con B y por lo menos el 50% de los posgrados acreditados con A.
	1.3 Oferta académica actualizada, innovadora y de calidad.	1.2 Evaluar las carreras con referencia a los criterios derivados de los estándares de calidad. Definir e implementar	1.3 100% de los planes de estudio de carreras de

	1.4 Referente experto en materia de calidad, planeamiento, evaluación y gestión de la información de la educación superior.	<p>mecanismos continuos de evaluación de la calidad de carreras de postgrados.</p> <p>1.3 Promover la actualización de los planes de estudio de las carreras a través del asesoramiento y capacitación en cuestiones pedagógicas.</p> <p>1.4 Producir conocimiento e investigar sobre temas referidos a la institución y a la educación superior.</p>	<p>grado actualizados y acordes a un currículo innovador y flexible.</p> <p>1.4 Cantidad de publicaciones y participación en congresos y reuniones científicas.</p>
--	---	---	---

EJE III UNIDAD

OBJETIVOS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	Meta	Principales acciones	Indicadores de resultado
2. Desarrollar proyectos interdisciplinarios	<p>2.1 Proyectos interdisciplinarios con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología y Sistemas - Escuela de Educación - Dirección de Admisiones - Vicerrectorado de Investigación 	<p>2.1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología y Sistemas: desarrollo de sistema de información académica acorde a las necesidades. - Escuela de Educación: crear el observatorio de la Educación Superior - Dirección de Admisiones: estudios 	<p>2.1 1 nuevo proyecto interdisciplinario por año.</p> <p>2.2 Productos de los proyectos.</p>

		sobre seguimiento y satisfacción de ingresantes y alumnos. - Vicerrectorado de Investigación: Realizar la evaluación institucional de la función de investigación con el MINCyT	
--	--	---	--

XVI Plan Estratégico Dirección de Comunicación Institucional

1. MISIÓN

La Dirección de Comunicación Institucional se propone servir a la Universidad brindando información veraz acerca de hechos, actividades y opiniones producidos por y en ella, tanto a públicos internos como externos, conforme con el espíritu de su ideario, difundiendo la visión institucional emanada de los documentos institucionales, el rectorado y otros órganos de gobierno de la Universidad

2. VISIÓN

Queremos ser reconocidos dentro y fuera de la Universidad como un área de servicio:

- 1) que sea la voz del Rectorado y de otros órganos superiores de gobierno de la Universidad.
- 2) que oriente la difusión de sus mensajes a la promoción e incentivación de la unidad de toda la comunidad universitaria entre sí, y con las disposiciones emanadas del Rectorado.
- 3) que informe en tiempo y forma acerca de los aspectos más destacados de la Universidad y sus integrantes, tanto al público interno o externo.
- 4) que su labor sea considerada por su función estratégica, y no como una parte dentro de un proceso.
- 5) que supervise dentro de los diferentes mensajes informativos, periodísticos o comerciales producidos dentro de la Universidad, la adecuación de estos al ideario de la Universidad
- 6) que sea el custodio de la marca Austral, tanto en aspectos formales como de fondo.
- 7) que priorice la difusión de mensajes que incluyan y fomenten los aspectos subrayados dentro de la Visión de la Universidad.
- 8) que procure que los conocimientos que se acumulan y desarrollan en las distintas unidades de la Universidad, puedan ser transmitidos a la sociedad en general para

concurrir a su esclarecimiento, especialmente aquellos de mayor actualidad que se contienen en el ideario, con el propósito de influir y formar opinión.

- 9) que desarrolle y mantenga canales internos y externos de comunicación para la mejor distribución de la información a los diferentes públicos
- 10) que trabaja coordinadamente con las distintas áreas de comunicación de la Universidad, aprovechando sinergias, experiencias y capacidades.
- 11) que elabora soportes para la difusión del ideario y el proyecto institucional de la Universidad, haciendo docencia de sus contenidos.

3. FODA

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Equipo muy profesional. 2) 10 años de experiencia. 3) Desarrollo y gestión de medios que sirven de soporte a la comunicación: Página web, Australis, Australnet, Revista Desde la Austral, presencia en redes sociales como Facebook, plataforma de blogs para comunidades virtuales, sistemas de Cartelería digital. 4) Gran penetración en medios de comunicación. 5) Aptitud para desarrollos en nuevos medios. 6) Capacidad para elaboración de campañas institucionales 7) Desde 2007 trabaja conforme a un Plan Estratégico 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Escaso personal para tantas tareas 2) Bajo equipamiento tecnológico y otros elementos de trabajo 3) Mínimo presupuesto para publicidad institucional 4) Carencia de ordenamiento específico con las áreas de comunicación de las unidades, conforme al binomio autonomía/centralidad
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La democratización de la comunicación digital hace que con menos recursos se puedan acceder a más canales de información. 2) Buena relación con el área de Admisiones para compartir algunos canales comunes de comunicación comercial e institucional. 3) La instalación en el campus acercará la DCI a otras áreas de comunicación, y se facilitará la coordinación y la optimización de los recursos. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ausencia de presupuesto adecuado. 2) Falta de un manual de crisis. 3) Notable inversión en comunicación institucional y de producto de las universidades competidoras. 4) Escasa conciencia dentro de la Universidad de que la Comunicación cumple una función estratégica y no sólo instrumental. 5) Crecimiento de la brecha tecnológica para estar a la altura de los cambios. Hay cada vez más medios en los que la Universidad debe estar, y no se invierte en el área.

4. Planificación estratégica

La elaboración del plan estratégico de la Dirección de Comunicación Institucional se hará en dos fases.

La primera, en conjunto con las demás unidades académicas. La segunda, una vez concluido y aprobado el Plan Estratégico consolidado de la Universidad.

En la primera fase, se volcarán acciones propias de la DCI, algunas de ellas en curso desde años anteriores, que se consideran necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos de mejoras establecidas para todos.

En la segunda fase, se elaborarán los planes de comunicación institucional conforme al Plan Estratégico aprobado por la Universidad. Una vez conocido dicho Plan, se trabajará en concreto con los temas y acciones institucionales que el mismo contenga.

A continuación se presentan las acciones a realizar de la primera fase:

1) APP

Las aplicaciones para *smartphones* se harán en tres etapas: 1) Lanzamiento con información general en sistemas IOS y *Android*. 2) Se suma información para alumnos sobre convivencia (Vida Universitaria) 3) Acceso de los alumnos –por SIA- a sus legajos, notas de exámenes, etc.

2) Modificaciones página Web

Se plantean actualizaciones de la web cada 3 años.

3) Memoria de Investigación

Es necesario contar con una Memoria de Investigación para difundir el carácter investigador de la Universidad. Se propone estudiar junto con el Vicerrectorado de Investigación y la Dirección de Calidad Institucional un nuevo proyecto para volver a publicar la Memoria que se editó de 2003 a 2009.

4) Manual de Crisis

Se piensa solicitar a la FC o a algún otro proveedor la elaboración de un Manual de Crisis con el propósito de fijar normas ante un eventual conflicto con incidencia mediática. Este tema viene muy demorado ya que había sido aprobado en el Plan Estratégico actual elaborado en 2007.

5) Publicidad Institucional

Este tipo de publicidad ha sido inexistente prácticamente en los más de 20 años de la Universidad. Se procura que, al menos una vez al año, a partir de 2016, se publiquen un aviso importante en los diarios de mayor circulación: La Nación y Clarín.

6) Folleto Institucional

Al agotarse los folletos institucionales realizados en los 90, es necesario contar con un elemento de presentación de la Universidad. Por otra parte, el realizado anteriormente quedó totalmente desactualizado y es imperioso contar con uno que refleje a la Universidad hoy.

7) Reformulación intranet

Se plantean actualizaciones cada 3 años.

8) Guía de teléfonos

Se edita anualmente para el personal de todas las sedes.

9) Revista/microsite/tablets

Dentro del desarrollo de la revista Desde la Austral, se plantea una mejora de su *site*, el crecimiento en cantidad de ejemplares, la aparición en formato Tablet, y el crecimiento en número de ediciones por año, pasando a 4.

10) Reformulación Australis

Se plantean actualizaciones periódicas.

11) *Merchandising*

Se procura la centralización del *merchandising* en un solo proveedor, con la intención de impulsar fidelidad de marca y mayor difusión de la misma.

12) Media training

Si bien el primer *mediatraining* realizado en 2008 por la FC fue muy exitoso, por razones de presupuesto no se volvió a hacer ningún otro. Es importante que los niveles directivos reciban información y herramientas para el trato con los medios.

13) Publicación del personal

La Gerencia de Personas debería tener algún boletín periódico para informar distintos temas al personal. Se trabajará con el sector para viabilizarlo con la ayuda de la DCI.

14) Guía de expertos

Es conveniente actualizar los contactos para los periodistas, ya que la última edición fue en 2008

15) Proyecto radio en Pilar

Se procurará interesar a la FC para estudiar un proyecto de radio en Pilar. La intención es que, al igual que en la Revista Desde la Austral, se dé información a la comunidad local de las actividades de la Universidad y se muestre la calidad de sus profesores. Es una responsabilidad social de la Universidad que el conocimiento que acumula no sólo sea destinado a los alumnos, sino que también llegue a toda la sociedad.

16) Cartelería

Este proyecto procura ordenar este sistema de comunicación interna: claridad de la información, en soportes de calidad, con adecuado control.

17) Guía para las Comunicaciones Internas:

Instructivo general de uso que tipifique las distintos mensajes internos, para cada situación: nacimiento, fallecimiento, comunicaciones de aumentos o ajustes, comunicaciones de Rectorados, comunicaciones de Sistemas. El Instructivo presenta tanto cuestiones formales y de estilo, como remitentes y destinatarios.

18)

Adecuación de marca

Luego de la reformulación de la marca ocurrida en septiembre de 2010, quedó pendiente la adecuación de las submarcas. Por diferentes razones eso no se concretó y es necesario que las submarcas de la Universidad guarden relación con la marca principal.

19) Manual de marca general:

Realizada la adecuación de las sub marcas a la marca, se realizará un nuevo Manual de la Marca. Se aprovechará para ampliar el uso de la guía de logo, contemplando otros usos de marca, incluso no gráfica (como puede ser *sponsoreos* o aplicaciones audiovisuales).

20) Cartelería digital

La intención es ordenar la contratación de carteleras digitales a través de las cuales se pueda llegar con información de la Universidad al público interno.

21) Inauguración edificio

Se trata de la fiesta de inauguración del edificio y bendición, considerando no sólo al público interno –como se ha hecho siempre- sino incorporando público externo, para lograr más impacto y visualización.

22) 25 años universidad

Se piensa en un proyecto para celebrar en 2016 los 25 años de la Universidad. Se hará en 2015 en conjunto con todas las Unidades.

“No trabajes en empresas solamente construyendo para ahora... dedícate a esas tareas con la esperanza de que otros recojan lo que siembras y rematen los edificios que vas cimentando.”

San Josemaría, Surco, n. 609