



**Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO**

**Plan Estratégico
de la
Asociación de Universidades Grupo Montevideo**

2020 — 2030

**APROBADO EN LA LXXVI REUNIÓN DEL CONSEJO DE RECTORES
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
17 y 18 DE OCTUBRE de 2019**

Introducción

Desde el año 2018 la Asociación de Universidades Grupo Montevideo desarrolla los trabajos necesarios para la elaboración de su primer Plan Estratégico para un período decenal 2020 – 2030, que se desarrollará en tres etapas:

1. Un semestre para implementación y puesta en funcionamiento.
2. Tres tramos trienales para el desarrollo de los proyectos, con seguimiento y evaluación al final de cada tramo.
3. Un semestre para evaluación final del Plan.

Este documento contiene los principios y fundamentos del Plan Estratégico, se estructura en siete secciones:

- I – Presentación Institucional
- II – El porqué del Planeamiento
- III – Descripción del proceso
- IV – La lectura política
- V – Fundamentos estratégicos
- VI – Descripción del Plan Estratégico
- VII – Pautas para la implementación

SECCIÓN I — PRESENTACION INSTITUCIONAL

La Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) fue fundada en el año 1991. Su Acta Fundacional de 9 de agosto de ese año, fue suscrita por los rectores de ocho Universidades: cinco de Argentina (Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Entre Ríos, Universidad Nacional de Rosario, Universidad Nacional del Litoral y Universidad Nacional de La Plata); una de Brasil (Universidade Federal de Santa Maria); una de Paraguay (Universidad Nacional de Asunción) y una de Uruguay (Universidad de la República).

La AUGM es una Red de Universidades públicas, autónomas y autogobernadas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay que, en razón de sus semejanzas, comparten sus vocaciones, su carácter público, sus similitudes en las estructuras académicas y la equivalencia de los niveles de sus servicios; características que las sitúan en condiciones de desarrollar actividades de cooperación con perspectivas ciertas de viabilidad.

Fundada para dar respuesta a los desafíos por los que atravesaba la vida universitaria en el mundo, un conjunto de Universidades y universitarios comprendieron la necesidad de trabajar por la excelencia, la calidad, la pertinencia y cumplir con los cometidos que la educación superior pública requería. Se consolidó en el devenir de los años compartiendo de manera solidaria personal académico de máxima calificación, recursos materiales, instalaciones, equipamientos, laboratorios, bibliotecas. De este modo, se fue construyendo un espacio académico común ampliado, donde los obstáculos son superados y se multiplican las posibilidades de acción.

Los Estatutos de la Asociación (2018) prevén objetivos y actividades en sus artículos 2 y 3 respectivamente.

Son objetivos de la Asociación: “contribuir al desarrollo, fortalecimiento y consolidación de: la educación pública; una masa crítica de recursos humanos de alto nivel, aprovechando las ventajas comparativas que ofrecen las capacidades instaladas en la región; la investigación científica y tecnológica, incluidos los procesos de innovación, adaptación y transferencia tecnológica, en áreas estratégicas; la educación continua en favor del desarrollo integral de las poblaciones de la subregión; las estructuras de gestión de las Universidades que integran la Asociación; la interacción de sus Miembros con la sociedad en su conjunto, difundiendo los avances del conocimiento que propendan a su modernización.”

En cuanto a las actividades, mediante las que se lograrán los objetivos institucionales, se encuentran: “la instrumentación de cursos de posgrado que atiendan las demandas de sus miembros; el desarrollo de programas multi e inter-

disciplinarios en temas de investigación básica, aplicada y desarrollos experimentales (I y D); la creación de programas de intercambio de docentes, investigadores, estudiantes y gestores, el apoyo a programas que incluyan áreas vacantes del conocimiento y nuevos perfiles profesionales, identificados como estratégicos; la realización y el apoyo a proyectos vinculados a las demandas del sector productivo de bienes y servicios; la realización de programas de gestión del medio ambiente; y la implementación de planes tendientes a preservar y difundir la cultura regional”.

Cumplidos veintiocho años de vida institucional se quintuplicó el número inicial de universidades Miembro, ascendiendo a las treinta y nueve.

SECCIÓN II — EL POR QUÉ DEL PLANEAMIENTO

Desde su etapa fundacional hasta la actualidad, AUGM no había incurrido en un expreso y decidido planeamiento institucional con mirada estratégica, ni en una autoevaluación holística; sin perjuicio de la realización de evaluaciones parciales, sobre algunos tópicos –también parciales– de sus Programas.

Por otra parte, el crecimiento cuantitativo de los Miembros de la Asociación, así como el de sus Programas y actividades, significó una mayor complejidad de la gobernanza y la gestión institucional; además de una desigual o asimétrica participación de las universidades Miembro, tanto en la faz institucional como en sus Programas y actividades.

El crecimiento de la Membresía de la red académica AUGM puede observarse en el gráfico que luce en la presente Sección (Gráfico I).

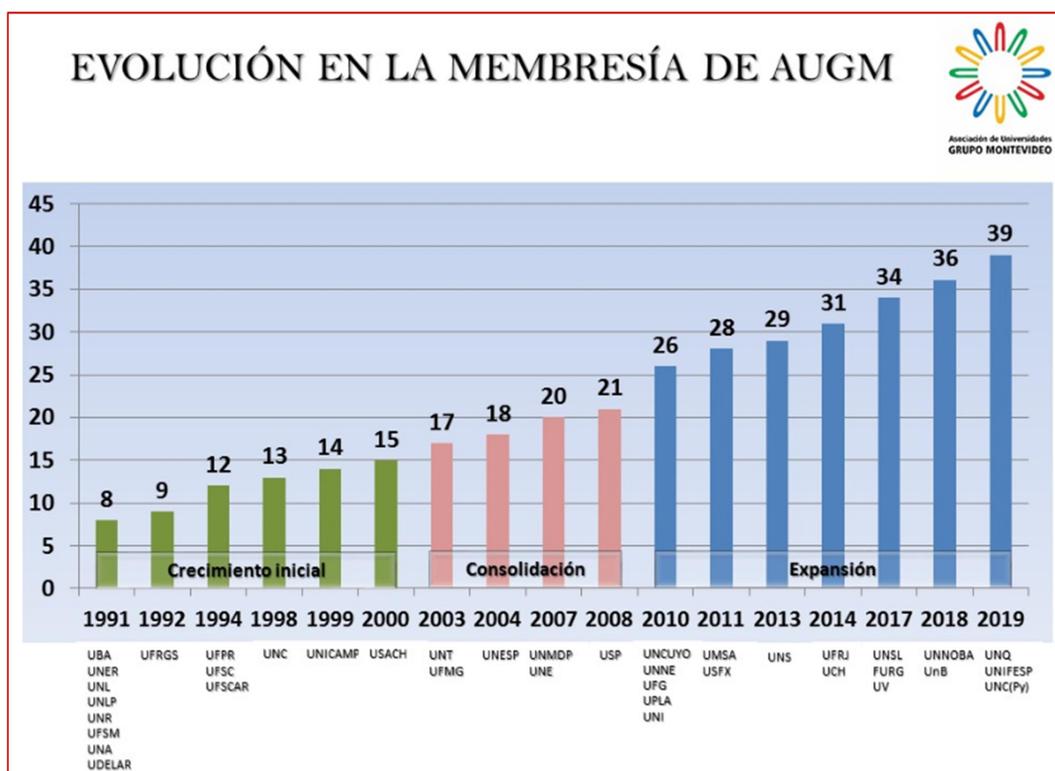


GRÁFICO I

Señalamos tres momentos de crecimiento de la membresía en el Grupo Montevideo; y estos comprenden una etapa *inicial* en la primera década de existencia, en el que prácticamente se duplica el número de Miembros originales o fundadores; una segunda etapa de *consolidación* durante la segunda década de existencia, en que se cuenta una veintena de Miembros; y finalmente una etapa de *expansión* que comprende el transcurso de la última década, en que

el crecimiento numérico se intensificó, pudiéndose apreciar en la gráfica con una pendiente pronunciada. Esta etapa de expansión resulta significativa en las consideraciones que se realizan en el presente Plan Estratégico.

Es necesario señalar que, aunque se han respetado las pautas del artículo 6 de los Estatutos de la Asociación —que refiere a las condiciones necesarias para el ingreso a la AUGM— las perspectivas, los intereses y la valoración de AUGM por parte de la membresía se evidencian desiguales y heterogéneas. Un instrumento de relevamiento —con pautas diseñadas a los efectos de obtener información acerca de los intereses y la perspectiva de participación en la AUGM por las universidades Miembro— fue remitido a las rectorías en 2018, obteniéndose respuesta de 25 Miembros en un universo de 35. Este instrumento permitió visualizar heterogeneidades e intereses que no siempre resultaron coincidentes.

Conocer las diferentes expectativas de las universidades Miembro respecto de las acciones prioritarias de AUGM impulsó la ocasión de proyectar objetivos estratégicos comunes a través de la elaboración de un Plan. Un rasgo característico del planeamiento estratégico es el de involucrar a los actores institucionales en el futuro de la AUGM, con la oportunidad de construir conjuntamente planes de desarrollo.

Entre los motivos del planeamiento se encuentra la finalidad de definir orientaciones y acciones comunes y prioridades consensuadas, realizar seguimiento durante el proceso de implementación que permita tomar decisiones y evaluar los resultados de las mismas; con previo diseño de indicadores y metas para tener precisión sobre los logros y las dificultades que se producen.

SECCIÓN III — DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de formulación del Plan Estratégico para la AUGM —sin perjuicio de anteriores indicaciones en tal sentido— se inicia con la definición del LXVIII Consejo de Rectores realizado en la Universidad Nacional de Cuyo en noviembre de 2015, resolución n° 14, parágrafo iv, que se transcribe:

“Solicitar a la SE a que con el apoyo del ND Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria avance en el diseño de un Plan de Desarrollo Estratégico para la Asociación 2016 – 2026.”

Desde entonces el Consejo de Rectores, la Secretaria Ejecutiva, el Grupo de Delegados Asesores y el *Núcleo Disciplinario Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria*; generaron insumos para el planeamiento, indicaron y realizaron estudios y análisis diversos y adoptaron acuerdos y resoluciones, para la consecución del objetivo del planeamiento.

En mayo de 2018 reunido en la Universidad de Buenos, el *Núcleo Disciplinario Evaluación Institucional, Planeamiento Estratégico y Gestión Universitaria* acordó aportar sus capacidades técnicas a la generación y formulación del Plan Estratégico.

El referido Núcleo Disciplinario (en particular su Coordinadora¹), aportó la metodología de análisis (FODA) para relevar en un análisis interno y del entorno las variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; promovió, co-organizó y participó de Talleres que relevaron información y realizó los consecuentes análisis y presentación de resultados; y como corolario conjugando un análisis FODA tradicional y un análisis estructural (FODA matemático) aportó un diagnóstico que permitió definir la estrategia en el Plan.

Para el relevamiento de información se previó la participación de diferentes actores vinculados a la acciones de AUGM y se planificaron y ejecutaron Talleres con integrantes de órganos institucionales: Consejo de Rectores, Secretaría Ejecutiva y Grupo de Delegados Asesores, así como integrantes de ámbitos académicos: Comités Académicos, Núcleos Disciplinarios y Comisiones Permanentes.

Documentos utilizados para el diseño del PE

— *Acta Fundacional* de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (1991)

¹ María Francisca Briones, Vicerrectora de Desarrollo de la Universidad de Playa Ancha

- *Estatutos de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo* (2018).
- *Avance del Plan de Desarrollo de AUGM. Diagnóstico y fundamentos estratégicos.* María Francisca Briones (junio de 2019).
- *Lineamientos de Política de Internacionalización de AUGM* – Nelly Balda Cabello (abril de 2019)
- *Propuesta primaria de Objetivo Estratégico para el Consejo de Rectores de AUGM.* Comisión de Asuntos Internacionales del Grupo de Delegados Asesores (mayo de 2019).
- *25 años de historia. Construyendo un espacio académico regional latinoamericano.* AUGM (2016).
- *Estrategias para la Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y El Caribe: Hacia la integración de un espacio común sustentable.* Iraide Marques de Freitas Barreiro (UNESP) y Gustavo A. Tripaldi (UNNE) (2018)
- *Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y Caribe* (2018)
- *Declaración del LXX Consejo de Rectores de AUGM.* Montevideo (Uruguay), 2016.

Formas de participación en la construcción del Plan Estratégico

A) Encuesta a las universidades Miembro.

Se implementó en el año 2018 utilizándose un instrumento de relevamiento diseñado por el Grupo de Delegados Asesores, cuyas pautas orientaban a proveer información de las universidades Miembro acerca de sus intereses y perspectiva de participación en la AUGM. Se obtuvo respuesta de 25 universidades (en un universo de 35).

B) Talleres

Con el objetivo de contar con aportes de opinión y percepción de los distintos actores relacionados en la labor de AUGM se llevaron a cabo tres Talleres.

Taller I. Primera fase en la formulación del PE. (UNC – 30/10/18)

El Taller, en el que participaron diferentes estamentos de la AUGM, tuvo como cometido una primera instancia de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (metodología FODA).

Taller II. Participan Delegados Asesores y Coordinaciones de los Comités Académicos, Núcleos Disciplinarios y Comisiones Permanentes (UFSM, 8 de abril). Contó con una segunda instancia de análisis FODA, del cual se identificaron variables para el diagnóstico.

Taller III. Tema: Relacionamento Internacional. Participantes: Delegados Asesores. (UFSM, 9 de abril)

El Taller tuvo como “disparador” del debate una propuesta sobre *política de relacionamento internacional de AUGM*²; y produjo un documento de propuesta de una estrategia de relacionamento internacional, puesto a consideración del LXXV Consejo de Rectores (Porto Alegre, mayo de 2019).

C) Núcleo Disciplinario “Planeamiento Estratégico, Evaluación Institucional y Gestión Universitaria”

Los aportes metodológicos para la construcción del Plan Estratégico, la tarea de análisis de datos y la formulación del diagnóstico; estuvieron a cargo del Núcleo Disciplinario y especialmente de su Coordinación.

Para la formulación del diagnóstico se utilizó un análisis FODA tradicional, más un análisis estructural, este último con el fin de reducir las subjetividades; fueron identificadas las variables a través de un análisis interno y externo, donde se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Dichas variables fueron relacionadas de acuerdo a su motricidad (influencia) versus dependencia dentro del sistema, y se clasifican y analizan acorde a los resultados matemáticos obtenidos.

Para modelar se utiliza una escala de influencia en donde:

- 0 – no influye,
- 1 – influencia débil,
- 2 – influencia moderada,
- 3 – influencia fuerte, y
- 4 – influencia muy fuerte.

Los resultados pueden visualizarse en el plano cartesiano. Al incorporar las variables del análisis estratégico en un plano de motricidad y dependencia, ob-

² Presentación realizada por la Delegada Asesora de UMSA, Profa. Nelly Balda, según encomienda realizada por el Grupo de Delegados Asesores en su reunión de octubre de 2018.

tenemos cuatro divisiones del plano, que muestran la relación que existe entre ellas; permitiendo conocer que la actuación sobre unas variables conlleva a la consecución de otras, o provoca un efecto de arrastre hacia las situadas por encima, hasta alcanzar las variables clave.

<p>VARIABLES INDEPENDIENTES Son las que van a determinar el funcionamiento del sistema.</p>	<p>VARIABLES CLAVES Son por naturaleza inestables y se considera un reto del sistema, y de gran importancia en el eje estratégico de la institución.</p>
<p>VARIABLES AUTÓNOMAS Son aquellas que no constituyen un reto, por lo cual no deben ser priorizadas.</p>	<p>VARIABLES DE EFECTO Son poco influyentes y muy dependientes, dando cuenta de los resultados del funcionamiento del sistema.</p>

Todas las variables que se introducen en el análisis FODA son importantes para el futuro de AUGM, pero el análisis permite jerarquizarlas y clasificarlas.

Luego se elevan las variables a la “n” potencia. La matriz de impactos directos, se eleva a la “n” ésima potencia donde “n” es la potencia en la cual no existe ningún cambio significativo en las relaciones de influencia/dependencia de las variables. A este nivel se dice que se alcanza la estabilidad del sistema. Se realizan iteraciones de elevación de potencias hasta lograr el resultado de estabilidad. Al validar la estabilidad, se ha logrado extraer toda la información oculta que había en la matriz, es decir, todas las relaciones indirectas existentes. Así se obtiene el eje de la estrategia.

También se obtiene el ranking de variables, el que permite observar cuáles son de mayor a menor las variables estratégicas de más alto impacto de acuerdo a su distancia en el eje estratégico. A partir del ranking se definen inductores, preguntándonos ¿cómo lograremos? Esto corresponde a los factores claves para lograrlo. De allí se tiene el planteamiento de objetivos.

Se pueden señalar algunos de los resultados prioritarios del diagnóstico, tales como: el relacionamiento entre universidades y el internacional, el contar con políticas diseñadas y aplicadas en AUGM, una planificación y operacionalización declarada e implementada, articulación entre los comités, núcleos y comisiones, comunicación efectiva, generación de conocimiento, contribución al desarrollo de AUGM y los territorios en los que se está inserto, monitoreo y evaluación de los programas, entre otros temas relevantes a abordar.

D) Grupo de Delegados Asesores

El Grupo de Delegados Asesores participó en la construcción del PE en dos oportunidades que se correspondieron con las reuniones ordinarias del año

2019: Abril 8, 9 y 10, Universidad Federal de Santa Maria (UFSM), y setiembre 30 – octubre 1, en la Universidade Estadual de Campinas (UNCAMP).

La reunión de abril del Grupo de Delegados Asesores contó con la presencia de coordinadores de Comités Académicos y Núcleos Disciplinarios con los que se realizó la reunión conjunta que tiene lugar bienalmente. En ese marco se realizó el Taller II.

La reunión del Grupo de Delegados Asesores de UNICAMP, tuvo un papel fundamental en la formulación del Plan Estratégico, en tanto se generó la propuesta final de Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos. que el Consejo de Rectores recibió como matriz avanzada.

E) Consejo de Rectores

En el LXXIV y el LXXV Consejo de Rectores, la Coordinación del Núcleo Disciplinario Planeamiento Estratégico, Evaluación Institucional y Gestión Universitaria, realizó sendas presentaciones sobre los avances en la recolección de los insumos para el diagnóstico, fundamentalmente en los Talleres y con metodología FODA.

El LXXV Consejo de Rectores solicita avanzar en el diagnóstico y circular el mismo, a los efectos que los ámbitos competentes formulen la propuesta que contenga la Visión, los objetivos estratégicos y objetivos específicos del Plan Estratégico para ser considerada en la LXXVI Sesión del CR (Santa Fe, 17 – 18 de octubre de 2019)

F) Consejo Consultivo AUGM

La II Reunión del Consejo Consultivo (junio de 2019, Universidad Nacional del Este) contó con el documento: “*Avance del Plan de Desarrollo de AUGM; diagnóstico y fundamentos estratégicos*”, proporcionado por la Coordinadora del ND Planeamiento Estratégico, Evaluación Institucional y Gestión universitaria. Del análisis del mismo se formuló la orientación por parte del Consejo Consultivo de realizar un análisis de los datos y del diagnóstico con otras lecturas, para lo que se indicó a la Secretaría Ejecutiva convocar a una reunión con la participación de delegados asesores de los rectores y rectoras que integran dicho Consejo, y en conjunto avanzar en análisis y propuestas.

Sección IV — LA LECTURA POLÍTICA

La lectura política de los trabajos técnicos contenidos en el diagnóstico, se realizó desde una orientación estratégica de sólidos principios de la educación superior, como lo son: el carácter de bien público social y de derecho humano fundamental, como también la responsabilidad indelegable de los Estados en su sostenibilidad y financiación.

Habiendo sido definida previamente la Misión institucional por el Consejo de Rectores —ceñida a la finalidad institucional definida en los Estatutos— se implementó un proceso de análisis consistente en identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas (FODA), que permitió generar el diagnóstico institucional.

a. Relectura de los trabajos técnicos y Visión.

La lectura política del diagnóstico condujo a elaborar la Visión institucional en la próxima década como:

- Participante activa en la construcción del conocimiento global;
- proactiva en el cumplimiento de las estrategias mundiales, como la Agenda 2030 de Naciones Unidas;
- consustanciada con una noción de calidad que incluye valores éticos y pertinencia;
- promotora de los más altos niveles de desempeño en las funciones universitarias;
- consustanciada con la formación de calidad de estudiantes, docentes, investigadores y gestores, en el marco del compromiso social de la educación superior;
- contribuyente a la generación de una identidad regional, fortaleciendo los vínculos interinstitucionales y la integración de la educación superior;
- liderando en la región la generación del conocimiento, su difusión e intercambio, la innovación para el desarrollo integral y sostenible, así como los procesos de vinculación y transferencia tecnológico-social
- participando en el debate continental y mundial sobre el futuro de la educación superior; y

— contribuyendo con las transformaciones sociales y productivas superadoras de las desigualdades y las asimetrías que caracterizan a la región.

b. Contexto regional de la CRES 2018

La realización de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (CRES 2018), ocurrida en Córdoba entre el 11 y el 14 de junio de 2018, junto con las conmemoraciones por el centenario de la Reforma Universitaria, marcaron lineamientos para la universidad latinoamericana y caribeña, producto de los trabajos y debates de la propia Conferencia.

Los acuerdos de la CRES 2018 que se recogen en su Declaración final, constituyen —además de un mandato insoslayable— una orientación y fundamento significativo de este Plan.

c. El contexto internacional ante una eventual III Conferencia Mundial de Educación Superior.

Precedida por dos conferencias mundiales (1998 y 2009) de las cuales emanaron declaraciones y orientaciones para la educación superior en el mundo todo, se anunció por funcionarios de la UNESCO en la CRES 2008, la perspectiva de la realización de una III Conferencia Mundial.

La caracterización de la Educación Superior como bien público social, derecho humano fundamental y deber de los Estados, que resultaron de tales Conferencias, constituyen una herramienta poderosa para oponerse a la mercantilización, la transnacionalización, la pérdida de la pertinencia y de los valores éticos, como elementos imprescindibles de la calidad de la educación superior.

SECCIÓN V — FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Como producto de un trabajo participativo de los diferentes estamentos que conforman la red, se propone la elaboración de un Plan Estratégico estructurado en tres Ejes Estratégicos, los cuales se presentan como un horizonte guía para sus correspondientes gestiones institucionales durante el período 2020 - 2030.

Tales Ejes son:

- 1. Integración Académica Regional**
- 2. Fortalecimiento institucional**
- 3. Relacionamiento Internacional**

Si bien los tres Ejes poseen el mismo valor en la formulación de la estrategia institucional, de acuerdo con la MISIÓN definida; el Eje “Integración académica regional” en tanto ordena las partes del conjunto es estructurante y sustantivo, siendo los otros dos Ejes de carácter transversal, como se esquematiza en la Figura 1.

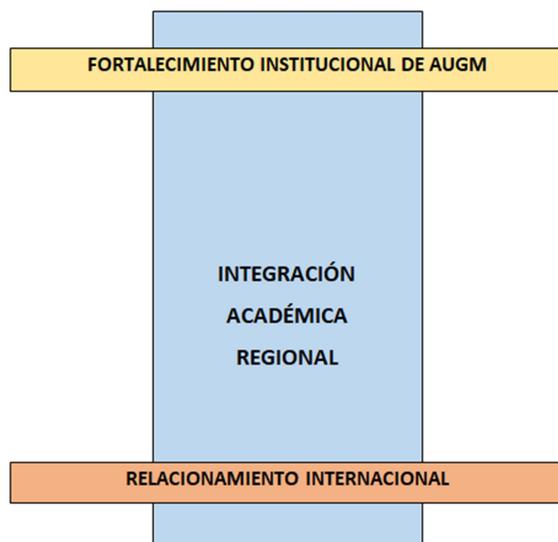


FIGURA 1

Para cada Eje Estratégico se formulan Objetivos Estratégicos (OE) que se desagregan en Objetivos Específicos (OEsp), los que —a su vez— serán operacionalizados por las definiciones de Proyectos que determinarán las acciones, metas, resultados, indicadores y recursos.

El Plan Estratégico se estructura siguiendo una Orientación Estratégica, la Misión y la Visión institucional, construidas a partir del diagnóstico y la lectura política del mismo, por parte de actores institucionales clave.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Promover y salvaguardar a la educación y la educación superior en particular como un bien público social y derecho humano fundamental en la región, instando al cumplimiento del deber indelegable de los Estados en el financiamiento y sostenibilidad de la misma.

MISIÓN

Impulsar procesos de integración participativa y plural, a través de la creación de un espacio académico común ampliado, en base a la cooperación científica, tecnológica, educativa y cultural entre todos sus Miembros

VISIÓN:

Posicionar a AUGM –en su carácter de asociación de universidades públicas regional– como participante activo en la construcción del conocimiento global, contribuyendo a los desafíos de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030; aportando excelencia académica, pertinencia social y valores éticos en todas sus actividades.

Colaborar en la formación de calidad de estudiantes, docentes, investigadores y gestores, fortaleciendo los vínculos interinstitucionales a efectos de contribuir con la identidad y la integración regional.

Generar asociativa y cooperativamente conocimiento e innovación, difundirlo e intercambiarlo con la sociedad toda —incluyendo al sector productivo— mediante procesos de vinculación y transferencia; procurando incidir significativamente en el desarrollo integral y sostenible de la región.

Consolidar la participación en el debate continental del futuro de la educación superior, propulsando las transformaciones necesarias para lograr una educación de equidad y de amplio acceso, contribuyendo significativamente con los cambios sociales y productivos superadores de las desigualdades y las asimetrías que caracterizan a la región.

SECCIÓN VI — DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

EJE ESTRATÉGICO I: Integración Académica Regional

La integración académica regional, consustancial a la AUGM en el marco de su *finalidad* estatutaria, promueve la “*creación de un espacio académico común ampliado, en base a la cooperación científica, tecnológica, educativa y cultural entre todos sus Miembros*” (Estatutos de AUGM, 2018). Las actividades y programas de AUGM tienen el cometido de servir a tal finalidad, en el marco de los objetivos institucionales.

Se definen para este Eje Estratégico dos Objetivos Estratégicos y cinco Objetivos Específicos.

OBJETIVO ESTRATEGICO 1

El espacio académico común ampliado es una formulación de profunda raíz integradora de la educación superior regional, que comprende el compromiso universitario con su medio, en un proceso de estrecha vinculación entre la universidad, el medio social y el ámbito público estatal; tanto local, como nacional o regional.

En tal sentido se formula el Objetivo Estratégico 1:

– Profundizar el proceso de integración regional de la educación superior fortaleciendo la finalidad institucional relativa a la construcción del espacio académico común ampliado.

Objetivos Específicos

Estos objetivos se fortalecerán, por una parte, las acciones de movilidad con la participación simétrica de las universidades Miembro en las plazas para los Programas ESCALA, y se enfatizará en el reconocimiento de estudios en los programas de movilidad de estudiantes de grado y posgrado; y por otra parte, se promoverá y articulará una mayor integración de la formación en grado y posgrado, el uso de las TIC, la internacionalización del currículo, los dobles títulos y los programas conjuntos y/o cooperativos, la co-tutela, la *internacionalización en casa*, el desarrollo de redes de enseñanza y de investigación científica e innovación tanto como de extensión y vinculación; así como la internacionalización de directivos, gestores y administradores; todo esto en marcos de multiculturalidad e interculturalidad.

Se formulan dos Objetivos Específicos:

OEsp 1 – Fortalecer las acciones de movilidad de estudiantes, docentes, investigadores y gestores, fomentando la multiculturalidad.

OEsp 2 – Promover la internacionalización curricular de grado y posgrado, potenciando el uso de TIC y propiciando el reconocimiento de estudios y créditos académicos.

OBJETIVO ESTRATEGICO 2

El compromiso social de nuestras universidades públicas adquiere, en el marco de la red, un espacio cuyas fronteras se desdibujan; reconociéndose la similitud de sus problemáticas con una dimensión regional, en donde la complementariedad y la cooperación resultan herramientas idóneas para enfrentar problemas acuciantes desde los programas y actividades institucionales. Contribuyen también en tal sentido estrategias globales como los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, en un marco de potenciación de esfuerzos y logros, así como la Declaración final de la CRES 2018, con lineamientos consensuados para la acción desde la educación superior regional.

Se formula el siguiente OE 2:

– Orientar los programas y las actividades institucionales para que aborden los problemas regionales más acuciantes, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, y en la Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe.

Objetivos Específicos

OEsp 1 – Adecuar las acciones de I+D+i a los ODS potenciando de ese modo la investigación científica vinculada a la Educación Superior regional, desarrollando procesos de vinculación y transferencia tecnológico-social y la promoción del emprendedurismo a nivel regional.

OEsp 2 – Propiciar acciones que permitan concretar los acuerdos alcanzados en la III Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2018), orientadas a dar solución a las problemáticas y desafíos de interés regional.

OEsp 3 – Construir conocimiento pertinente colaborativamente con los actores de la sociedad civil, gobiernos locales (municipales, estatales, provinciales), nacionales y regionales, promoviendo el desarrollo social y cultural en marcos de respeto y defensa de los

Derechos Humanos, el medioambiente, la equidad e igualdad de género y la cultura de paz, con los instrumentos que provee la extensión universitaria.

EJE ESTRATÉGICO II: Fortalecimiento Institucional

La integración académica regional como eje estructurante y fundamental del Plan Estratégico, convoca a las universidades que en el uso de su autonomía definan mecanismos regionales de cooperación y colaboración en función de los objetivos institucionales propios y de la red; fortaleciendo su sistema de gobernanza con la participación activa y responsable de los Miembros y la generación de un modelo de gestión propio basado en las definiciones institucionales.

Para avanzar en tales propósitos se formulan tres Objetivos Estratégicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

La Declaración final de la CRES 2018 reivindica la autonomía universitaria, la que permite a las instituciones de educación ejercer su papel crítico y propositivo sin limitaciones ni imposiciones de intereses ajenos; señalando a la vez que su defensa es una responsabilidad ineludible y es al mismo tiempo la defensa del compromiso social de la educación superior.

En tal sentido se formula el OE 1:

– Preservar y defender la autonomía universitaria regional y la función crítica inherente a la Universidad.

En función del precedente OE se formula un OEsp para el seguimiento y observación de la autonomía universitaria a nivel regional, necesario para potenciar las acciones para su defensa; tanto como el tratamiento presupuestal de los Estados para las Universidades Públicas, en el entendido que la autonomía y su pleno ejercicio se vincula directamente con el sustento presupuestal.

Este Objetivo Estratégico tendrá un Objetivo Específico.

OEsp 1 – Crear un Observatorio regional de autonomía y presupuestos universitarios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

AUGM consustanciada con los valores de la educación superior pública promovió y promoverá esquemas de gobernanza participativos, que deben orientarse

a gestionar sus capacidades institucionales con calidad, pertinencia, eficiencia, eficacia y transparencia propios del gobierno abierto, en un marco de fortalecimiento del diálogo y los consensos.

Se formula a los efectos el OE 2:

- Fortalecer el sistema de gobernanza de AUGM propiciando el involucramiento y la participación responsable de las universidades asociadas en todas las actividades de la red, como también el acompañamiento para aquellas propuestas desarrolladas por las universidades miembro que requieran del apoyo solidario de la red.

En tal sentido los cambios operados a nivel de la Institución, como son el notorio crecimiento de la cantidad de miembros, de sus actividades, de sus políticas y programas de movilidad, del desarrollo en la generación de conocimiento a partir del trabajo de los Núcleos Disciplinarios y los Comités Académicos, entre otros, tanto como en el desarrollo de una vasta política de relacionamiento internacional e internacionalización; requiere avanzar en una gobernanza que dé respuesta a la realidad de una organización que se desarrolla.

La consolidación de la red en casi tres décadas de trayectoria y la proyección del crecimiento de sus acciones en el próximo decenio (período de vigencia de este Plan Estratégico), requiere de acuerdos que permitan fortalecer la gobernanza y la gestión, con el mayor involucramiento de sus Miembros.

La participación en la AUGM implica el compromiso de todos y cada Miembro de la Red con las acciones definidas por el Consejo de Rectores. Los informes generados desde la Secretaría Ejecutiva junto con los Delegados Asesores, muestran una participación dispar en los diferentes programas, lo que atenta contra un desarrollo cooperativo. En consecuencia se hace necesario realizar una evaluación pormenorizada de cada una de estas acciones para determinar su continuidad o no, teniendo en cuenta el compromiso de participación que cada Miembro esté dispuesto a asumir. Como contracara de esta situación, una vez establecidos los compromisos, deben generarse los mecanismos que garanticen su cumplimiento.

Es conocido el interés de varias universidades que no forman parte de la red, de participar de sus actividades. Debe ser tarea del Plan Estratégico emprender la búsqueda de mecanismos que permitan distintas modalidades de inserción en el trabajo de la red.

Se formulan cuatro Objetivos Específicos:

OEsp 1 - Revisar y adecuar el diseño organizacional de AUGM a los efectos de dar respuesta a este momento histórico complejo y cambiante, generando un sistema de gobernanza que promueva la participación activa de las universidades Miembro.

OEsp 2 - Evaluar cada uno de los proyectos y las acciones para determinar su continuidad, teniendo en cuenta el compromiso de los asociados, estableciendo mínimos estándares de participación.

OEsp 3 - Generar los mecanismos para fortalecer la participación de las universidades Miembro en los diferentes programas institucionales.

OEsp 4 - Evaluar nuevos esquemas que permitan otras modalidades de participación en el trabajo de la red.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Otro aspecto vinculado con el fortalecimiento institucional es la Gestión Institucional. Con el propósito de administrar con la mayor eficiencia y eficacia la red y propiciando un esquema de calidad de los procesos definidos por ella, incorporará cuando sea necesario mayor tecnología, mejorará la normativa y la simplificará, profundizará mecanismos de mejora de la comunicación interna y externa ya iniciados, fortaleciendo la transparencia en la gestión institucional por medio de la generación de datos estadísticos fiables y actualizados, los que permitirán establecer metas e indicadores para avanzar en el planeamiento y la evaluación institucional.

A los efectos, se formula el OE 3:

-Administrar con eficiencia y eficacia la red AUGM y generar un modelo de gestión de calidad de los procesos definidos por ella.

Una red que ha crecido geométricamente en los últimos diez años requiere una revisión de sus procesos internos de gestión, dotándolos de esquemas de calidad que permitan que cada uno de sus programas sea atendido con criterios de eficacia, eficiencia y satisfacción de los requerimientos y expectativas de los destinatarios.

El desarrollo de estas acciones implicará la revisión de los procedimientos, analizar las posibilidades de incorporar el uso de TIC, evaluar la necesidad de normatización, incorporar a los procesos esquemas de control que faciliten la evaluación de los procesos y de ser necesario se realicen las acciones de entrenamiento y capacitación de los gestores de cada una de las universidades Miembro.

El proceso de autoevaluación que se desarrolló, mostró una debilidad en la comunicación entre los diferentes núcleos y comités por una parte y de las acciones llevadas por estos hacia adentro de las instituciones miembro; a su vez, en el plano internacional, la AUGM ha logrado una gran visibilidad.

Tal situación llevará al desarrollo de una política comunicacional que tenga en cuenta las experiencias recogidas y apunte a potenciar los resultados de los diferentes espacios de trabajo de la red, permitiendo la interacción de las acciones y manteniendo el posicionamiento de la AUGM como una de las redes más destacadas y dinámicas de América Latina.

AUGM ha adoptado un esquema institucional que, partiendo de una autoevaluación, permita formular e implementar el presente Plan Estratégico. Tal implementación requerirá un dispositivo para establecer los proyectos particulares, las acciones, sus metas e indicadores.

Asimismo será necesario disponer de un esquema de seguimiento y documentación para la evaluación del avance del proceso de planeamiento, con el objeto de efectuar las correcciones pertinentes.

A los efectos se formulan cuatro Objetivos Específicos:

OEsp 1 - Revisar los procedimientos de gestión, analizando las posibilidades del uso de las TIC y su regulación, incorporando esquemas de control que faciliten la evaluación y, de ser necesario, se realicen las acciones de entrenamiento y capacitación de los gestores de cada una de las universidades Miembro.

OEsp 2 - Potenciar los resultados de los diferentes espacios de trabajo de la red, favoreciendo la interacción de sus miembros, para consolidar el posicionamiento de la AUGM como una de las redes más destacadas y dinámicas de América Latina.

OEsp 3 - Generar un dispositivo que colabore en la producción de planes, programas y proyectos particulares; incentivando la generación de metas e indicadores comunes.

OEsp 4 - Establecer un esquema de seguimiento y documentación que permita evaluar los avances durante el proceso de implementación del Plan, para efectuar las adecuaciones necesarias.

EJE ESTRATÉGICO III: Relacionamiento internacional

La internacionalización de las universidades públicas, pluralistas y laicas, pasó progresivamente de un asunto residual a uno de carácter estratégico. Las políticas de internacionalización en las universidades públicas se han intensificado a partir de la década de los 90 del siglo XX, después que la sociedad y la economía pasaron a exigir a las universidades convertirse en actores internacionales en sus tareas esenciales: formación profesional y docencia, investigación científica, producción y transferencia del conocimiento y con compromiso social.

En este contexto, la AUGM, como forma de agrupar universidades con perfiles y valores semejantes, refuerza colectivamente en cada Miembro el sentir común de pertenecer a una región geográficamente posicionada en el marco de la integración regional y la comunidad latinoamericana; y también la adhesión a principios generales de actuación que conllevan el espíritu de colaboración mutua, la confianza y solidaridad; reforzando la cooperación horizontal y respetando las identidades propias de cada universidad.

El trabajo asociativo posibilita también participar de proyectos birregionales, donde se transfieren capacidades institucionales y conocimientos con diferentes tipos de retorno. El mismo fenómeno sucede con actores intergubernamentales, que reconocen en nuestra Red un interlocutor apropiado para establecer acuerdos intergubernamentales, bilaterales o multilaterales de cooperación académica y científica.

Para el desarrollo de este Eje Estratégico se definen tres Objetivos Estratégicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Las *Conferencias* sobre la educación superior, tanto las mundiales como las regionales ocurridas en América Latina y el Caribe, establecen que la Educación Superior es un bien público social y un derecho humano fundamental, así como la obligatoriedad indelegable de los Estados de proveer los sustentos para su desarrollo.

Se formula en consecuencia el OE 1:

- Sostener y afianzar a la educación superior como bien público social, derecho humano universal, así como la obligatoriedad indelegable de los estados en su financiación y sostenibilidad, en todos los ámbitos internacionales

Objetivos específicos

Habiendo participado activamente desde la AUGM en la definición de sólidos principios para la educación superior, los que han sido profundizados o generados en la CRES 2018, deben de utilizarse los foros internacionales para difundir esos principios opuestos a su mercantilización y precarización.

OEsp 1 – Promover los principios emanados de la III Conferencia Regional de Educación Superior en los foros internacionales.

El compromiso con el Plan de Acción de la CRES 2018 requerirá buscar los mecanismos institucionales que permitan contribuir con él desde nuestras acciones particulares.

OEsp 2 – Participar activamente del seguimiento del Plan de Acción de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y Caribe.

La participación de AUGM en la construcción, aún en proceso, del Espacio Latinoamericano y Caribeño de la Educación Superior (ENLACES), desde el propio Consejo de Rectores y desde otros actores institucionales, y la vocación de contribuir con el desarrollo del Espacio en función de los cometidos institucionales, determina el futuro aporte desde AUGM con esta iniciativa.

OEsp 3 - Contribuir a la construcción y el desarrollo del Espacio Latinoamericano y Caribeño de Educación Superior (ENLACES).

La AUGM ha generado una posición de reconocimiento en la región y fuera de ella, dado su papel en la integración regional y la internacionalización y su trayectoria académica e institucional, y es convocada de forma permanente desde ámbitos gubernamentales e internacionales. Tal circunstancia nos pone en condiciones de ser interlocutores estratégicos con ámbitos estatales nacionales y regionales, organismos multilaterales, con redes de universidades, y otros.

OEsp. 4 - Posicionar a la AUGM como interlocutor estratégico ante los Estados y organismos multilaterales vinculados a la integración regional y a la internacionalización de la Educación Superior.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Planificar el relacionamiento internacional y desarrollar alianzas estratégicas en lo académico y en lo geopolítico con el fin de dar respuesta a las inquietudes y necesidades de AUGM, supone analizar qué alianzas satisfacen los variados motivos de tal relacionamiento.

Partiendo de previas orientaciones emanadas de las conferencias regionales de educación superior y de las propias experiencias institucionales en lo atinen-

te al relacionamiento internacional y los aprendizajes concomitantes, se hace necesario definir la política de tal relacionamiento.

OE. 2 - Sistematizar las acciones de inserción en esquemas de cooperación regional, birregional y multirregional, fortaleciendo la cooperación Sur-Sur, Sur-Sur/Norte y Sur-Norte en espacios de cooperación que contemplen todas las áreas y funciones universitarias.

Objetivos Específicos

Previamente a la formulación del presente Plan y de estos objetivos, se vienen ejecutando acciones de relacionamiento internacional y nos proponemos emprender nuevas. Se entiende necesario por tanto una política de relacionamiento internacional ajustada a las perspectivas del desarrollo y el fortalecimiento institucional, siendo menos reactivos a las ofertas de acuerdos y dando un salto cualitativo a lo propositivo.

OEsp 1 - Establecer esquemas de desarrollo del relacionamiento internacional con distintos espacios, organismos y regiones, que en forma no excluyente serán: Sur-Sur, Sur-Norte, Iberoamérica, Interamericana, Asia-Pacífico, África, Organismos internacionales y Redes.

El establecimiento de prioridades en la amplia gama de opciones de relacionamiento internacional y los objetivos de las alianzas deberán, de manera concomitante, prever el monitoreo del cumplimiento de las actividades, basados en indicadores definidos.

OEsp 2 - Definir prioridades y objetivos del relacionamiento internacional con espacios, regiones, organismos y redes e indicadores para el seguimiento del cumplimiento de las actividades establecidas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.

En la perspectiva del relacionamiento internacional de la asociación, se hace necesario vincular con obligaciones iguales el relacionamiento internacional de las universidades miembro en la cooperación como red, mediante normativas reguladoras de la participación. Las universidades miembros deben involucrarse desde las definiciones políticas de los vínculos a cultivar, la determinación de las prioridades, la definición de los objetivos y la propia participación en las acciones que se determinen.

A tales efectos se formula el OE 3:

-Promover mecanismos institucionales que regulen y requieran la participación activa por parte de las universidades de AUGM en los espacios de cooperación y colaboración.

Objetivos Específicos

Se destacan las acciones de seguimiento necesarias para valorar la adecuada implementación de las actividades de cooperación y colaboración, así como el cumplimiento de los objetivos de cada acuerdo realizado.

OEsp 1 - Desarrollar procesos que permitan dar seguimiento a las iniciativas actuales y futuras en términos de cooperación y colaboración internacional.

Los múltiples eventos internacionales —periódicos o eventuales— que se desarrollan en el marco del campo amplio de la educación superior internacional y que convocan el interés institucional deben ser atendidos por mecanismos que se definirán y con objetivos concretos.

OEsp 2 - Definir los objetivos y mecanismos de participación de AUGM en eventos internacionales relacionados con la Educación Superior.

SECCION VII – PAUTAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Partiendo de la MISIÓN definida para el Plan Estratégico decenal 2020-2030 y las actividades técnicas conducidas por el Núcleo Disciplinario de Planeamiento Estratégico, Evaluación Institucional y Gestión Universitaria; contando con la participación de diversos estamentos componentes de la Asociación, se dispuso de los elementos necesarios para la elaboración del diagnóstico institucional. La posterior lectura política del diagnóstico realizada por actores institucionales competentes, generó la VISIÓN y se definieron tres Ejes Estratégicos y los Objetivos Estratégicos tanto como los Específicos,

Aprobado el Plan por el Consejo de Rectores de AUGM corresponderá su implementación, y en esta etapa formular los programas, proyectos y acciones que contribuyan a los objetivos del Plan, la construcción de metas, resultados e indicadores y los recursos necesarios. Deberá construirse también un dispositivo a los efectos de la formulación de los proyectos y las acciones.

Tanto como en la formulación de este Plan Estratégico, la etapa de implementación debe contar con los auxilios técnicos y metodológicos necesarios para la formulación de los programas, proyectos y acciones, pero también, de modo imprescindible, con la amplia participación de la comunidad AUGM, desde las respectivas competencias de sus ámbitos académicos e institucionales.

Corresponderá al Consejo de Rectores, con los asesoramientos que requiera, la indicación de las prioridades de las líneas de trabajo para la inmediata implementación, así como también la orientación para la conformación de las diferentes instancias que tengan el cometido de formular propuestas de implementación.

También corresponde al Consejo de Rectores la aprobación —o la delegación de tal potestad— de los programas, proyectos y acciones que se formulen para tal fin.

Por último, debe establecerse un esquema de seguimiento y documentación que permita efectuar evaluaciones de avance del proceso de planeamiento, con el objeto de efectuar las adecuaciones pertinentes; y en tal sentido se promoverá la creación de un observatorio de relevamiento y análisis de los datos estadísticos transversal a los Ejes Estratégicos de este Plan.