RIO CUARTO, 28 MAY 2025

VISTO, el Expediente N° 148050, referido al Programa de Transformación Digital para la Universidad Nacional de Río Cuarto, obrante a fojas 2/19, y

CONSIDERANDO:

Que a fojas 1 obra nota, de fecha 28 de abril de 2025, de la Secretaria de Planeamiento y Relaciones Institucionales dirigida a la Rectora de esta Universidad Nacional, mediante la cual se remite la propuesta del Programa de Transformación Digital para la Universidad Nacional de Río Cuarto.

Que en dicha nota se informa que el Programa constituye una iniciativa estratégica que propone la incorporación planificada de tecnologías digitales, con la finalidad de fortalecer la integración y disponibilidad de la información institucional, optimizar los procesos institucionales, mejorar la experiencia de la comunidad universitaria, modernizar la calidad de los servicios ofrecidos y reforzar la vinculación de la Universidad con su entorno social y productivo.

Que a fojas 2/19 se encuentra la propuesta de implementación del Programa de Transformación Digital para la Universidad Nacional de Río Cuarto, junto con sus anexos.

Que el mencionado Programa, fue presentado en el seno de las Comisiones de Investigación, Extensión Universitaria y Desarrollo y de Enseñanza y Planeamiento de éste Consejo Superior, por la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales, y los representantes de la UTI.

Que, tras el análisis de la propuesta, los miembros presentes de ambas Comisiones valoraron positivamente que la Universidad cuente con un Programa Integral de Transformación digital que fortalezca la integración, disponibilidad y transparencia de la información Institucional, acordando en su totalidad con la misma.

Que se ha expedido la Comisión de Investigación, Extensión Universitaria y Desarrollo y la Comisión de Enseñanza y Planeamiento de éste Consejo Superior.

Por ello, y en uso de las atribuciones que le fueron conferidas por el Artículo 20° del Estatuto de esta Universidad Nacional y el Artículo 6° Inciso 9) del Reglamento Interno del Consejo Superior,

EL CONSEJO SUPERIOR

R E S U E L V E:

ARTICULO 1°.- Aprobar el **Programa de Transformación Digital para la Universidad Nacional de Río Cuarto**, el que obra como Anexo I de la presente.

ARTICULO 2°.- Regístrese, comuníquese, publíquese. Tomen conocimiento las áreas de competencia. Cumplido, archívese.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONSEJO SUPERIOR A LOS TRECE DIAS DEL MES DE MAYO DEL AÑO DOS MIL VEINTICINCO

RESOLUCION N° 0192

Prof. MARISA ROVERA
Rectora
Universidad Nacional de Río Cuarto

Prof. EZEQUIEL TARDIVO
Secretario General
Universidad Nacional de Río Cuarto

ANEXO -I- RESOLUCIÓN N°: 0192

Universidad Nacional de Río Cuarto

Programa Transformar D-UNRC

Rectora Prof. Marisa Rovera

Vicerectora Prof. Nora Bianconi

Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales

Secretaria Prof. Marcela Daniele

Subsecretario Prof. Martin Uicich

Secretaría de Coordinación Técnica y Servicios

Secretario Prof. Mauricio Toledo

Secretaría General

Secretario Prof. Ezequiel Tardivo

Asesoramiento Técnico: Unidad de Tecnología de la Información

Cristobal Sabroe Yde, Karina Cholaky, Cecilia Molina

INDICE

1. Marco introductorio: Desafíos y oportunidades de la Era digital para las IES.....2
2. Programa Transformar D-UNRC.....4
2.1. Objetivos.....6
2.2. Beneficios para la UNRC.....7
3. Estructura del Programa Transformar D-UNRC.....8
3.1. Áreas Centrales del Programa Transformar D-UNRC.....9
3.1.1. Software y Herramientas.....9
3.1.2. Infraestructura y Servicios de Tecnologías de la Información.....11
3.2. Áreas Transversales del Programa Transformar D-UNRC.....11
3.2.1. Capacitación y Concientización de la comunidad universitaria.....11
3.2.2. Estrategias de Comunicación Interna y Externa.....12
3.2.3. Normativas Institucionales.....12
4. Implementación del Programa a través de Proyectos.....13
5. Gestión del Programa Transformar D-UNRC.....13
5.1. Comité de Planificación y Seguimiento del Programa.....14
5.2. Comisiones Coordinadoras de Proyectos.....14
6. Plan de Evaluación y Seguimiento.....15
7. Financiamiento.....15
Trabajos consultados.....16
ANEXO 1: Plantilla para Proyectos.....17

1. Marco introductorio: Desafíos y oportunidades de la Era digital para las IES

En las últimas décadas, el vertiginoso avance de las tecnologías digitales ha generado transformaciones profundas y disruptivas en múltiples sectores (económico, social, político y educativo), impactando de forma transversal y acelerada en todas las dimensiones de la vida. En el campo educativo, estos cambios modifican los modos de enseñar y aprender, de producir y acceder al conocimiento.

En este escenario dinámico y desafiante, la educación superior se ve interpelada por una sociedad cada vez más interconectada y atravesada por flujos constantes de información, que demanda nuevos saberes, competencias digitales y la redefinición de roles tradicionales. Los debates en torno al impacto de la transformación digital de las instituciones, incluyendo la irrupción de la inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías emergentes, está reformulando de manera acelerada los sistemas universitarios en todo el mundo.

En este contexto, las universidades públicas, como instituciones formadoras de pensamiento crítico y con un fuerte compromiso con la inclusión, la equidad y el desarrollo sostenible, tienen un rol central que cumplir. No solo deben adaptarse a los cambios tecnológicos, sino también liderarlos desde una perspectiva ética, solidaria y socialmente comprometida, asegurando que la innovación digital no profundice brechas existentes, sino que contribuya a mitigar desigualdades históricas y garantice el derecho a una educación de calidad para todos los ciudadanos.

La innovación digital no solo ha demostrado su capacidad para complementar, enriquecer y transformar la educación, sino que también posee el potencial para acelerar el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS 4), vinculado a una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Las tecnologías permiten reconfigurar los modos de acceso al aprendizaje, y pueden aportar a mejorar la calidad educativa como también ampliar las posibilidades de participación de sectores excluidos, contribuyendo así a una educación superior más accesible, pertinente y transformadora.

En línea con estos procesos, las instituciones de educación superior (IES) han comenzado a adoptar e implementar diversas estrategias digitales orientadas a sostener y fortalecer sus funciones sustantivas: la docencia, la investigación, la extensión y su vínculo con la sociedad. La crisis sanitaria global provocada por la pandemia de COVID-19, particularmente durante los años 2020 y 2021, actuó como un catalizador que aceleró vertiginosamente la adopción de nuevas modalidades educativas, forzando a las universidades a reconfigurar en tiempo récord sus

estructuras institucionales y pedagógicas para dar respuesta a un contexto cambiante y altamente demandante.

Sin embargo, los desafíos que enfrentan las universidades no se limitan a la incorporación de tecnologías en la transformación de sus procesos de enseñanza y a la modernización de la gestión institucional. En este nuevo escenario, se vuelve imprescindible repensar el papel que estas instituciones están llamadas a desempeñar en la sociedad del futuro. Esto exige una mirada estratégica y prospectiva que permita anticipar tendencias emergentes en educación y en la configuración misma del tejido social.

En este sentido, el desafío más profundo es debatir el rol de las universidades en la construcción de futuros posibles, participando activamente como motor de transformación social, como actor central en la construcción de la sociedad del conocimiento y como garante de su relevancia y pertinencia que evoluciona en un mundo en constante cambio.

Asimismo, se trata de imaginar y sostener una educación superior capaz de contribuir activamente a la conformación de sociedades más justas, democráticas, inclusivas, ambientalmente conscientes y socialmente relevantes.

En otras palabras, la transformación digital de las instituciones de educación superior se convierte en una oportunidad de utilizarla como una herramienta para acortar brechas, ampliar el acceso, fortalecer la calidad y formar ciudadanos críticos, preparados para un mundo digital, diverso y en permanente cambio.

Como afirma Lorente, en su artículo publicado por UNESCO [*Lorente, 2022*], la transformación digital de las IES es mucho más que la digitalización de procesos y la adopción y adaptación a los avances tecnológicos; es un suceso que inevitablemente llama a la reflexión, al debate y al cuestionamiento de aparentes verdades condicionantes del desarrollo inclusivo y sostenible de la educación superior como bien público en la perspectiva del aprendizaje a lo largo de la vida.

En otro reciente artículo de UNESCO [*UNESCO - IESLAC, 2024*] se afirma que los desafíos y oportunidades de la transformación digital en la educación superior necesitan de un enfoque integral para garantizar la equidad, calidad y sostenibilidad en la digitalización de las universidades, resaltando la necesidad de un enfoque colaborativo entre actores gubernamentales, académicos y tecnológicos para garantizar una transformación digital inclusiva y sostenible. También, enfatiza que la digitalización debe ser vista como un derecho y una herramienta clave para mejorar el acceso, la calidad y la equidad en la educación.

En las siguientes secciones se presenta una propuesta para la creación de un programa de transformación digital para la Universidad Nacional de Río Cuarto, incluyendo fundamentos, antecedentes, objetivos, beneficios, estructura y gestión del programa.

2. Programa Transformar D-UNRC

La Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) reconoce la necesidad de redefinir y modernizar su ecosistema digital para favorecer y fortalecer a la institución, fomentar la innovación y avanzar hacia una universidad más conectada y proactiva a la transformación digital, con definiciones estratégicas y sostenibles.

En este marco, y sobre la base de los fundamentos anteriormente expuestos, la UNRC asume el desafío estratégico de fortalecer su identidad institucional a través de la innovación tecnológica, para lo cual propone la creación de un Programa de Transformación Digital de la UNRC (Transformar D-UNRC), como un proceso estratégico y gradual que permita relevar, revisar y redefinir la gestión tecnológica de la institución, impulsar la digitalización y optimización de procesos institucionales, mejorar la infraestructura tecnológica, propiciar la integración de sistemas, y ofrecer servicios de valor añadido y adaptados a las necesidades y expectativas de nuestra comunidad universitaria y nuestra sociedad.

Transformar D-UNRC nace como una iniciativa integral para modernizar los procesos de gestión, enseñanza, investigación y extensión, articulando herramientas digitales con una visión centrada en la calidad educativa, la equidad, la inclusión y el compromiso social.

Transformar D-UNRC es un programa que se funda en la convicción de que la transformación digital no es solamente una cuestión tecnológica, sino una oportunidad para repensar los modos de organización, comunicación y toma de decisiones, basada en datos, transparencia y participación colectiva. En ese sentido, Transformar D-UNRC representa una apuesta por una universidad más ágil, más conectada y más preparada para responder a las necesidades actuales y futuras de su comunidad y el territorio.

Respecto a la denominación Transformar D-UNRC, "*Transformar*" remite a la acción colectiva y continua de mejorar, innovar y evolucionar; la letra "*D*" condensa múltiples sentidos alineados con los objetivos del programa: Digital, Datos, Decisiones, Docencia, Democratización y Desarrollo, y "UNRC" reafirma su anclaje institucional y su identidad pública.

Este proceso de transformación permitirá a la UNRC consolidarse como una institución más ágil, transparente con mayor capacidad de adaptación, y con un

posicionamiento estratégico frente a los desafíos del futuro. Este proceso favorecerá la experiencia de toda la comunidad universitaria, promoviendo una cultura de innovación, colaboración y mejora continua. Al mismo tiempo, profundizará el compromiso de la universidad con el desarrollo social, científico y productivo del territorio, alineando su misión con las importantes transformaciones actuales.

En cuanto a los antecedentes de la institución relacionados con avances en tecnologías de la información, la UNRC posee una significativa trayectoria en el desarrollo de procesos orientados a la digitalización de la información y la gestión institucional. A través de la Unidad de Tecnologías de la Información (UTI), la Universidad brinda soluciones tecnológicas y soporte digital a las diversas áreas que la componen, respondiendo a múltiples requerimientos institucionales.

Asimismo, en algunos casos, la UNRC ha complementado sus capacidades tecnológicas internas recurriendo a la evaluación y contratación de servicios informáticos externos para resolver algunos requerimientos específicos. Además, actualmente la universidad ha comenzado a incorporar progresivamente servicios del ecosistema digital del Sistema Interuniversitario Nacional (SIU-CIN), dependiente del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN).

Por otra parte, todas las unidades académicas disponen un área de tecnologías de la información, responsable de administrar su red interna, de realizar tareas de mantenimiento, conectividad y asesoramiento técnico. A su vez, algunas secretarías del área central disponen de equipos tecnológicos que cuentan con infraestructura tecnológica y colaboran con el desarrollo y mantenimiento de sistemas institucionales.

Todo este entramado evidencia que la UNRC no solo dispone de una infraestructura tecnológica significativa, sino también de recursos humanos calificados y comprometidos, elementos clave para avanzar en el proceso gradual y sistemático que propone un programa de transformación digital de la institución. -

La implementación del Programa Transformar D-UNRC permitirá consolidar estos avances de forma planificada y sistemática, brindando un marco institucional sólido que fortalezca, documente y proyecte el camino recorrido por la Universidad en materia de transformación de tecnologías digitales. Además, representa una oportunidad estratégica para integrar esfuerzos y optimizar recursos materiales y presupuestarios.

Desde otro punto de vista, este programa permitirá jerarquizar la posición, visibilidad y participación de la Universidad en diferentes redes nacionales e internacionales, donde se debaten y definen políticas estratégicas para el avance,

adopción y adaptación a las nuevas tecnologías que imponen los vertiginosos desafíos del mundo digital.

La implementación del Programa de Transformación Digital en la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) representa una decisión estratégica que posicionará a la institución como un referente en innovación, optimización de procesos institucionales y compromiso social, con un impacto directo en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad universitaria y a la sociedad en general..

2.1. Objetivos

Objetivo General

Impulsar un programa integral de transformación digital para la UNRC que fortalezca la integración, disponibilidad y transparencia de la información institucional, mejore la experiencia de la comunidad universitaria y refuerce la vinculación con el territorio.

Objetivos Específicos

- ★ Innovación: implementar nuevas tecnologías y metodologías ágiles para mejorar la gestión universitaria.
- ★ Eficiencia: digitalizar procesos para optimizar tiempos y recursos, reduciendo la burocracia y mejorando la accesibilidad a la información.
- ★ Sustentabilidad: promover el uso de tecnologías ecoeficientes y reducir el consumo de papel mediante la digitalización de documentos y trámites.
- ★ Sostenibilidad: garantizar la continuidad y escalabilidad de los proyectos digitales a través de una planificación estratégica y la formación del personal.
- ★ Interoperabilidad: fomentar la integración de los sistemas existentes y su compatibilidad con sistemas y plataformas externas.
- ★ Seguridad: robustecer la ciberseguridad y la protección de datos de la comunidad universitaria.
- ★ Capacitación: desarrollar competencias digitales en docentes, nodocentes y estudiantes para mejorar su desempeño en el ecosistema digital.
- ★ Inclusión digital: promover la participación plena de toda la comunidad universitaria.

★ Compromiso social y territorial: impulsar soluciones digitales que fortalezcan la vinculación de la UNRC con el territorio, aportando a la resolución de desafíos sociales, productivos y ambientales de la región.

2.2. Beneficios para la UNRC

Los objetivos y el alcance de Transformar D-UNRC implica la integración de tecnologías digitales y capacidades de todas las áreas, promueve mejoras en la eficiencia, la innovación y en la experiencia de sus integrantes.

Este programa brindará mejoras para la gestión institucional, capacitación y bienestar a la comunidad universitaria, permitirá mejorar y optimizar inversiones en infraestructura tecnológica, y favorecerá el posicionamiento institucional interno y externo.

En cuanto a la mejora de la gestión universitaria, porque permitirá la agilización de trámites administrativos, la reducción de costos operativos asociados a procesos manuales e ineficientes, una mayor transparencia en la toma de decisiones mediante el acceso a datos actualizados y la optimización de la comunicación interna y externa a través de plataformas digitales.

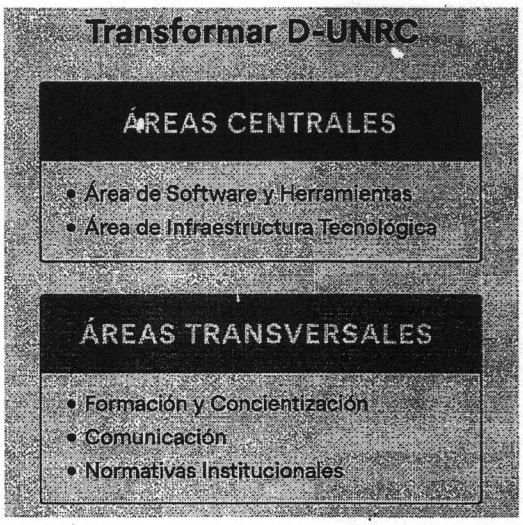
Por otra parte, las soluciones digitales impactan de manera positiva en la comunidad universitaria, porque facilita el acceso a información y trámites desde cualquier lugar y dispositivo, por la disponibilidad de herramientas digitales para la docencia, investigación y gestión, porque se organiza e intensifica la capacitación en competencias digitales para toda la comunidad universitaria, por la posibilidad de trabajar en tiempo real desde entornos de trabajo colaborativo.

Referido a las mejoras en la gestión eficiente y sostenible de la infraestructura tecnológica, los beneficios de un programa de transformación digital son muchos, como la mejora en la conectividad y disponibilidad de servicios digitales, la optimización en la adquisición y uso de recursos tecnológicos, el fortalecimiento de la seguridad informática, la reducción del impacto ambiental mediante el uso de tecnología ecoeficiente, entre otros.

En este mismo sentido, este programa trae beneficios en cuanto al posicionamiento institucional y la vinculación externa de la UNRC, ya que le permitirá alinearse con estándares nacionales e internacionales en materia de transformación digital, una mayor competitividad en convocatorias de financiamiento para proyectos tecnológicos, la integración con redes y plataformas tecnológicas del sistema universitario argentino y participar activamente y con conocimiento crítico de debates y posiciones de organismos gubernamentales, y de otras instituciones de educación superior y de otros niveles educativos, para avanzar

en la definición de políticas educativas que incluyan transformaciones mediante la adopción o incorporación de las tecnologías digitales..

3. Estructura del Programa Transformar D-UNRC



El programa Transformar D-UNRC se organiza en dos áreas centrales y tres áreas transversales, que resaltan tanto el criterio técnico como el institucional y cultural.

El diseño estructural del programa Transformar D-UNRC responde a la necesidad de abordar la transformación digital de manera integral, articulada y estratégica. La decisión de organizarlo en áreas centrales y áreas transversales, se fundamenta en la experiencia institucional, en los aprendizajes acumulados en procesos previos de digitalización, y en las mejores prácticas observadas de otras universidades que han transitado caminos similares.

Las áreas centrales agrupan los componentes estructurales del ecosistema digital de la UNRC: el desarrollo e integración de software, la digitalización de trámites, la innovación, la gobernanza de los datos, y la planificación estratégica para el mantenimiento y actualización de la infraestructura y servicios de tecnologías de la información.

Por su parte, las áreas transversales son el sustento cultural, institucional y estratégico que da sostenibilidad a los objetivos planteados en este programa. La formación y concientización, la comunicación institucional y la adecuación normativa son componentes claves que permiten que la tecnología no sea un fin en sí mismo, sino una herramienta de transformación con sentido social, inclusivo y participativo. Estas áreas garantizan la apropiación por parte de la comunidad

universitaria, promueven el alineamiento normativo, y aseguran una gestión compartida y sostenible de todo el proceso.

Esta estructura permite además una implementación gradual, flexible y escalable, en la que los avances y cambios tecnológicos y digitales van en línea con la transformación cultural y organizacional. Así mismo, facilita la organización, la decisión política y la aprobación y ejecución de proyectos y acciones en torno al programa, como así también el monitoreo y evaluación de resultados con una fluida articulación entre actores hacia un enfoque de trabajo colaborativo entre áreas técnicas, académicas y de gestión.

En suma, esta organización del programa de transformación digital de la universidad, en áreas centrales y transversales, permite actuar sobre las dimensiones clave de la universidad, sin descuidar los aspectos humanos, normativos y comunicacionales que aseguran la sostenibilidad del proceso. Es una estructura pensada para que la UNRC no solo adopte nuevas tecnologías, sino que se transforme en una universidad más ágil, inclusiva, transparente y comprometida con su territorio, establecido en los objetivos del programa propuesto.

A continuación se exponen cada una de las áreas definidas y las subáreas que las componen.

3.1. Áreas Centrales del Programa Transformar D-UNRC

El Programa Transformar D-UNRC se estructura en torno a dos grandes áreas centrales: Software y Herramientas e Infraestructura y Servicios Tecnológicos. Estas áreas agrupan las acciones sustantivas necesarias para mejorar las capacidades tecnológicas y operativas, e impulsar una cultura institucional más innovadora, conectada y eficiente.

3.1.1. Software y Herramientas

Esta área impulsa el desarrollo, integración y evolución de sistemas y plataformas digitales que optimicen la gestión de la institución, fortalezcan la toma de decisiones basada en datos, y amplíen las posibilidades de innovación en docencia, investigación y extensión. En este marco, el área de Software y Herramientas se organiza en cuatro subáreas:

- *Relevamiento, análisis e integración de Sistemas de Información institucionales*

  El desarrollo fragmentado de algunos sistemas informáticos a lo largo del tiempo, como también las deficiencias en la priorización y coordinación entre áreas de tecnologías de la universidad, ha generado desafíos en la gestión y acceso de la información institucional. Se propone fortalecer el ecosistema

digital actual de la UNRC mediante la revisión, definición, integración y consolidación de los sistemas existentes, así como avanzar en la implementación e integración coordinada de los módulos del SIU que se consideren estratégicamente relevantes.

Este enfoque permitirá consolidar progresivamente un ecosistema digital más robusto, capaz de ofrecer una solución integral de gestión que articule de manera eficiente las funciones esenciales de la universidad, potencie los procesos de planificación y evaluación institucional, y facilite el acceso a información estratégica para la toma de decisiones.

- *Digitalización de Procesos Institucionales*

  Una universidad más ágil requiere de procesos digitalizados, accesibles y eficientes. Esta acción se orienta a identificar los trámites o procesos institucionales claves, y conjuntamente con todos los actores involucrados, avanzar hacia la revisión, análisis, automatización de los flujos de trabajo que componen dichos procesos y a la optimización de recursos.

- *Innovación en la Enseñanza, Investigación y Extensión*

  La incorporación de tecnologías educativas, plataformas digitales y recursos abiertos es fundamental para potenciar la enseñanza, facilitar la investigación y ampliar el impacto de las acciones de vinculación territorial. Esta línea promueve el uso pedagógico de tecnologías emergentes, el desarrollo de plataformas para la gestión de proyectos y la creación de recursos educativos digitales de acceso abierto, alineados con el compromiso social de la UNRC.

  Además, impulsa la internacionalización de la formación de grado y posgrado, facilitando la cooperación académica y científica a través de entornos digitales que superan las barreras geográficas. De este modo, se favorece también la transferencia de conocimiento, la innovación orientada a problemas concretos y el fortalecimiento del vínculo con el territorio, en sintonía con la misión transformadora de la UNRC.

- *Gobernanza y analítica de datos Institucionales*

  Se requiere de la implementación de políticas para la gestión estratégica de los datos, asegurando su calidad, seguridad, trazabilidad y disponibilidad. Esta dimensión impulsa el uso y fortalecimiento de herramientas de análisis que potencien la planificación y evaluación, la toma de decisiones y la transparencia institucional.

3.1.2. Infraestructura y Servicios de Tecnologías de la Información

La infraestructura tecnológica es el soporte que habilita la transformación digital de una institución. Esta área contempla el fortalecimiento de la red institucional, la seguridad de la información y la conectividad, garantizando un entorno digital confiable, escalable y sustentable.

- *Modernización y mantenimiento de la Infraestructura y Servicios Tecnológicos*

  Actualizar la infraestructura tecnológica es una condición necesaria para sostener el crecimiento digital de la universidad. Esta línea prevé mejoras en redes, cluster de servidores, almacenamiento, virtualización y conectividad en todo el campus. Además contempla el análisis y monitoreo permanente del estado de funcionamiento de los recursos y servicios digitales. Estas acciones permitirán asegurar disponibilidad, rendimiento y seguridad en todos los servicios digitales.

- *Planificación y optimización de recursos tecnológicos y presupuestarios*

  Se requiere impulsar un plan integral para la adquisición de equipamiento coordinado con la adecuación de la infraestructura tecnológica, priorizando el uso estratégico de los recursos financieros disponibles, incluyendo relevamientos periódicos, criterios de interoperabilidad, estandarización tecnológica y procesos de compra coordinados y optimizados.

- *Seguridad de la Información*

  Se contempla el diseño e implementación de políticas de ciberseguridad, y la formación continua de la comunidad universitaria en buenas prácticas de seguridad digital. Proteger los datos institucionales debe ser una responsabilidad estratégica que acompañe cada acción del programa.

3.2. Áreas Transversales del Programa Transformar D-UNRC

El programa Transformar D-UNRC define tres dimensiones transversales que resultan necesarias para garantizar que los cambios producidos por la implementación de un programa de transformación digital sea completo y consistente incluyendo componentes tecnológicos y una transformación cultural y organizacional adecuada.

Las áreas transversales se agrupan en: la formación y concientización de la comunidad universitaria, la comunicación institucional y el establecimiento y actualización del marco normativo necesario.

3.2.1. Capacitación y Concientización de la comunidad universitaria

Fomentar la cultura digital es una condición fundamental para el éxito del programa. Se prevé programas de formación continua en herramientas digitales, metodologías ágiles y nuevas tecnologías, destinados a docentes, investigadores, nodocentes, y estudiantes.

Cualquier cambio y transformación requiere del compromiso y la participación activa de todos los miembros involucrados y/o afectados. Se proyectan acciones participativas que involucren tanto a responsables de la gestión institucional y al personal técnico, como también a los actores funcionales de las áreas.

3.2.2. Estrategias de Comunicación Interna y Externa

Una estrategia de comunicación efectiva es esencial para visibilizar avances, logros e impactos del programa. Se definirá un plan de comunicación que utilice los canales institucionales para informar e involucrar a la comunidad universitaria, mejorando los flujos de información dentro de la institución y fortaleciendo la articulación entre áreas y unidades académicas.

Al mismo tiempo, a través de medios institucionales, locales y externos, el plan de comunicación buscará llegar a toda la sociedad posicionando la imagen de la UNRC como una universidad innovadora, comprometida y en permanente avance y evolución.

3.2.3. *Normativas Institucionales*

Esta área transversal es fundamental para garantizar que el proceso de transformación digital cuente con un marco regulatorio sólido, actualizado y alineado con los cambios tecnológicos que implica su implementación.

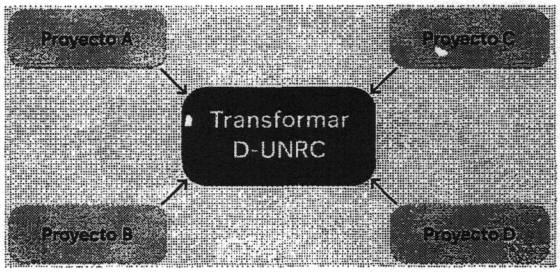
La UNRC ya ha avanzado en este sentido, a través de normativas que permitieron regular y dar marco a avances en materia de tecnologías de la información como, Programa de Fortalecimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación aprobado por el Consejo Superior (RCS N° 285/2016). Más recientemente, la Universidad aprueba el modelo de Política de Seguridad de la Información de las Instituciones Universitarias Públicas (RCS N° 444/2024), establecido en la resolución N° 1669/22 del Comité Ejecutivo del Consejo Interuniversitario Nacional, lo que permite a la UNRC adecuarse a la normativa vigente en materia de seguridad de la información, protección. de datos personales, propiedad intelectual y uso de herramientas de comunicaciones informáticas .

En el marco del programa de transformación digital, será necesario:

- Establecer políticas claras sobre el uso de datos, la privacidad y la gestión de la información institucional.
- Revisar y adaptar las normativas y reglamentos vigentes para acompañar e institucionalizar los cambios propuestos.
- Definir nuevas normativas que regulen situaciones emergentes vinculadas al uso de tecnologías digitales.

4. Implementación del Programa a través de Proyectos

El programa *Transformar D-UNRC* se estructura como una estrategia marco que se implementará y ejecutará a través de proyectos.



Los proyectos permitirán abordar desafíos concretos, avanzar en objetivos puntuales y materializar soluciones tecnológicas adaptadas a las necesidades institucionales. Cada proyecto constituirá una unidad de acción autónoma pero articulada al programa, orientada a resolver un problema, incorporar una herramienta, mejorar un proceso o desarrollar nuevas capacidades digitales en la universidad.

Este enfoque de un Programa compuesto por múltiples proyectos, ofrece flexibilidad, favorece la asignación eficiente de recursos, permite un seguimiento más preciso del avance y favorece el trabajo colaborativo, interdisciplinario e interáreas.

En este marco, para el diseño, presentación y evaluación de proyectos, se propone una plantilla de proyectos estándar (Anexo I: Plantilla de Proyectos), que deberá ser completada por los responsables de cada iniciativa, en coordinación con las áreas técnicas y funcionales involucradas. Además, este modelo no solo permite ordenar y estandarizar, sino que ayuda a verificar que cada proyecto contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos del programa.

5. Gestión del Programa Transformar D-UNRC

Con el propósito de asegurar una implementación articulada, eficiente y alineada con las prioridades estratégicas de la Universidad, se establece una

estructura para la gestión del programa Transformar D-UNRC compuesta por un comité de planificación y seguimiento del programa, y por comisiones coordinadoras de cada proyecto que integra el programa. Esta estructura de gestión facilita la evaluación y seguimiento del programa como así también garantiza mayor flexibilidad, institucionalidad y el compromiso y participación activa de todos los involucrados.

5.1. Comité de Planificación y Seguimiento del Programa

Este Comité será responsable de planificar, coordinar y supervisar la implementación integral del programa, así como de articular con las distintas áreas administrativas y técnicas de la Universidad y con los responsables y órganos de gestión de las unidades académicas.

Además, receptará y evaluará los requerimientos institucionales en materia informática y tecnológica, y propondrá las prioridades en función de los objetivos del programa, considerando factibilidad técnica, tiempos estimados, recursos disponibles y financiamiento.

Asimismo, el Comité podrá actuar como asesor estratégico para los equipos y órganos de gestión institucional, acompañando los procesos de toma de decisiones vinculados a la transformación digital.

El Comité de Planificación y Seguimiento quedará conformado por:

- Un/a representante de gestión de la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales.
- Un/a representante de gestión de la Secretaría de Coordinación Técnica y Servicios.
- Un/a representante de gestión de la Secretaría General.
- Tres representantes técnicos de la Unidad de Tecnologías de la Información (UTI):
    - Director/a General.
    - Director/a del Área de Desarrollo de Software.
    - Director/a del Área de Infraestructura y Servicios de TI.

5.2. Comisiones Coordinadoras de Proyectos

Cada proyecto específico que se proponga en el marco del programa Transformar D-UNRC, contará con una comisión coordinadora encargada de diseñar,

implementar y dar seguimiento al proyecto correspondiente, garantizando un enfoque colaborativo, contextualizado y orientado a los resultados esperados.

Las comisiones coordinadoras serán conformadas con el diseño de cada nuevo proyecto y estarán integradas por responsables de gestión del área central y de las unidades académicas involucradas, por referentes técnicos e informáticos de las áreas que correspondan, y por actores funcionales de las áreas directamente implicadas en cada proyecto.

6. Plan de Evaluación y Seguimiento

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la efectividad del programa Transformar D-UNRC, se establecerá un plan de evaluación y seguimiento sistemático, orientado a monitorear el avance de las acciones y asegurar que los resultados alcanzados estén alineados con los objetivos estratégicos propuestos.

Este plan contempla la definición de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que permitirán medir el impacto de los proyectos, identificar posibles desvíos y fundamentar la toma de decisiones basada en evidencia. Asimismo, la evaluación deberá involucrar a equipos técnicos, gestores institucionales y actores funcionales que participen de los procesos.

7. Financiamiento

La definición del financiamiento, así como los recursos técnicos y humanos y otros condicionantes son parte de la viabilidad y factibilidad de llevar adelante un proyecto, por lo que deberán ser evaluadas en cada uno de ellos.

Asimismo, se cuenta con el presupuesto que el consejo superior asigna a la Secretaría General y a otras secretarías de rectorado que permiten afrontar algunos costos de mantenimiento y actualización tecnológica. De manera similar, las unidades académicas con sus presupuestos afrontan gastos de este tipo. Además, la UNRC tiene antecedentes en cuanto a la presentación a convocatorias que ofrecen financiamiento, a través de programas especiales nacionales e internacionales.

En la actualidad, la transformación digital de las instituciones es prioritaria y esencial, razón por la cual existen algunas oportunidades y convocatorias para presentar solicitudes de financiamiento. La institucionalización del programa Transformar D-UNRC favorecerá estas gestiones.

Trabajos consultados

- *Chinkes, E. & Julien, D. . (2019). Las instituciones de educación superior y su rol en la era digital. La transformación digital de la universidad: ¿transformadas o transformadoras?. Ciencia Y Educación, 3(1), 21–33. https://doi.org/10.22206/cyed.2019.v3i1.pp21-33*
- *UNESCO - IESLAC (2024). Transformar el panorama digital de la educación superior en América Latina y el Caribe. Repositorio digital de UNESCO.*
- *Lorente Luis Miguel Lázaro (2022). La UNESCO y los futuros de la educación superior hasta 2050. Por una ampliación del derecho a la educación que incluya a la educación superior. https://revistas.uned.es/index.php/REEC/article/view/33879/25395*
- *Álvarez, M. y Prieto, P. (2023). Presentación del Dossier temático: "La educación superior en la era digital". Revista Educación Superior y Sociedad, 35(2), 28-45. Doi: 10.54674/ess.v35i2.879*
- *METARED Universia (2019). Estado de situación de las tecnologías aplicadas a la enseñanza y el aprendizaje en la Educación Superior Argentina.*
- *Hilbert, M., Jalife Villalón, S., Rodríguez Armenta, C. E., Ruiz Martínez, P. M., Llorens, F., Sánchez Osorio, C. C., y Chinkes, E. (2021). Estrategia y transformación digital de las universidades: un enfoque para el gobierno universitario. https://doi.org/10.18235/0004200*

ANEXO 1: Plantilla para Proyectos

1. Título del Proyecto

Debe ser claro y conciso, reflejando el problema a abordar.
Este proyecto se presenta en el marco del Programa ___ (Ej:: Transformar D-UNRC RCS NN/25)

2. Responsable/s y participantes del Proyecto

Responsables de Gestión, coordinador/es del proyecto
Referentes Técnicos
Referentes Funcionales
Otros participantes: Personas o equipos a cargo de la ejecución.
(Tabla: claustro, afiliación, mail)

3. Problema a resolver. Introducción, diagnóstico y fundamentos

Explica el problema identificado, su impacto y a quién afecta.

4. El Proyecto y los ODS. Cuáles y qué metas específicas de los ODS atiende este proyecto?

5. Objetivos

5.1. Objetivo General. ¿Qué se busca lograr con el proyecto?

5.2. Objetivos Específicos. Metas concretas que permitan alcanzar el objetivo general. Relacionar a los cambios o mejoras que se esperan lograr.

6. Potenciales Beneficiarios

Actores de la comunidad universitaria y/o externos.

7. Actividades y Estrategias

Definición y descripción de acciones necesarias para cumplir los objetivos.

7.1. Cronograma de actividades, tiempos y plazo total de ejecución. (tabla)

Tiempo estimado para implementar el proyecto. Incluir inicio y fin de cada actividad.

8. Recursos Necesarios

Materiales, personal involucrado, tecnologías y financiamiento requerido.

9. Evaluación y seguimiento del Proyecto. Definición de Indicadores. (definir formato)

- Cómo se medirá el impacto del proyecto?
- Planificar momentos/hitos/avances e instrumentos para la evaluación.

9.1. Sostenibilidad del Proyecto

Las acciones propuestas y la evaluación de resultados garantizan la sostenibilidad de los resultados exitosos? Si se detectan desviaciones, se aplican los ajustes necesarios?

10. Plan para la comunicación institucional del proyecto (definir)

11. Informe final (plantilla)

Prof. EZEQUIEL TARDIVO
Secretario General
Universidad Nacional de Río Cuarto

Prof. MARISA ROVERA
Rectora
Universidad Nacional de Río Cuarto