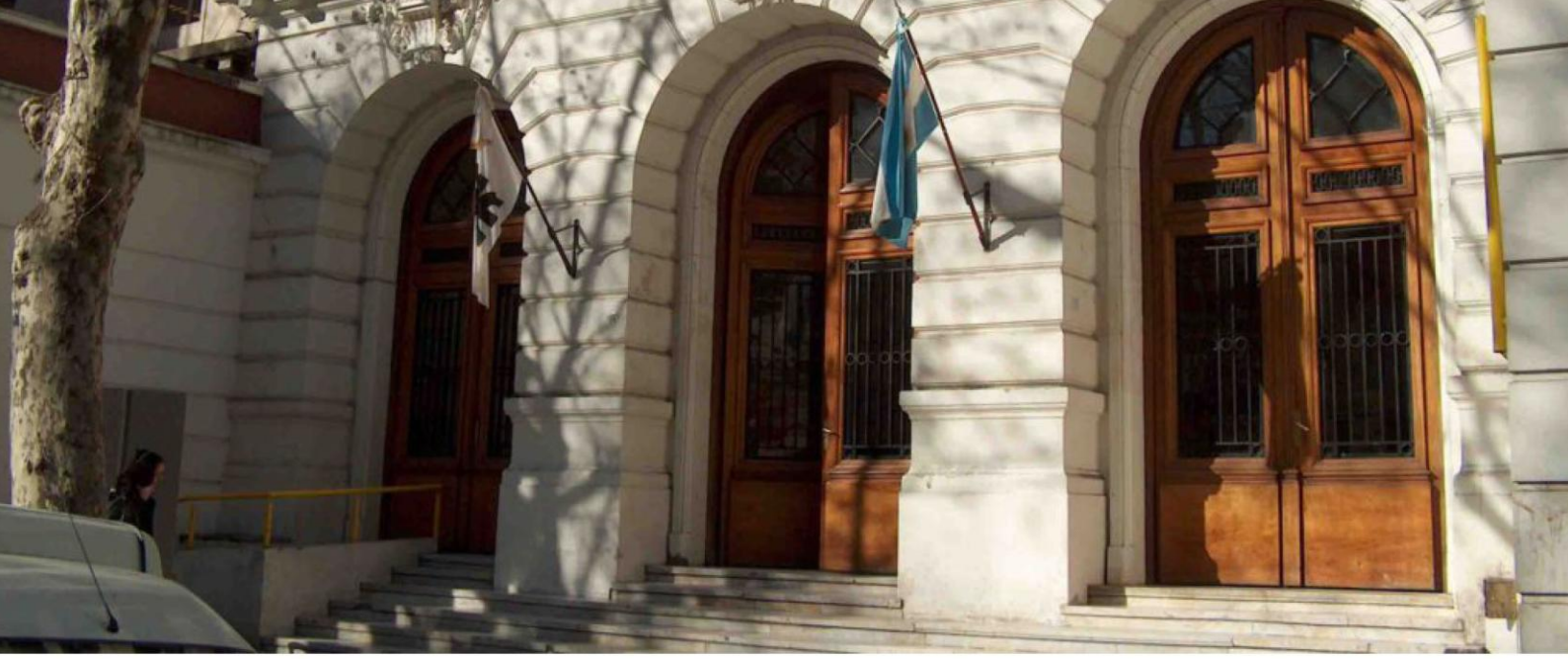


PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD
AÑO 2016

◆ Sector Público ◆
Categoría IV

UTN.BA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

PRÓLOGO

La **Facultad Regional Buenos Aires (FRBA)** de la **Universidad Tecnológica Nacional (UTN)** asume el desafío de presentarse este año al Premio Nacional a la Calidad (Sector Público), el cual nos va a permitir evaluar, a través de la visión de expertos externos a nuestra Institución, el nivel de excelencia alcanzado, pero fundamentalmente continuar transitando este camino que consolida el enorme esfuerzo que la Comunidad Tecnológica viene realizando diariamente en la búsqueda de la mejora continua y la excelencia.

Esto nos compromete a sostener y acrecentar nuestro compromiso de calidad en todos los servicios que brindamos, tanto a la Comunidad Tecnológica como a toda la Comunidad en su conjunto, a fin de dar respuestas más rápidas a sus necesidades cada vez más demandantes y heterogéneas.

Estamos seguros de que este camino que asumimos configura un punto de inflexión en la historia de nuestra querida Facultad, de manera que toda la Comunidad Tecnológica agregue al orgullo de ser parte de la Facultad de Ingeniería más grande del país que tanto nos ha dado y nos sigue brindando, ser reconocidos por nuestra calidad institucional y académica.

A todo el Equipo Evaluador del Premio Nacional a la Calidad (Sector Público), les transmitimos nuestro orgullo por los logros alcanzados por el Equipo de la FRBA y nuestro deseo de poder acceder a la etapa de visita, con la posibilidad de enriquecernos con lo que dicho proceso representa, y transmitirles todo lo que deseamos mostrarles de una clara visión de nuestra querida Facultad.

Ing. Guillermo Oliveto

Decano

INDICE

GUÍA PARA LA LECTURA 1
GLOSARIO Y DEFINICIONES IMPORTANTES 1
INFORME PRELIMINAR 1
1 INTRODUCCIÓN I
2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS II
4 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO VII
5 GESTIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL Y EDUCATIVA VIII
6 MAPA DE PROCESOS DE LA FRBA XI
CAPÍTULO 1 OBJETIVOS 1
1.0 LIDERAZGO 1
1.0.1 LIDERAZGO ENFOCADO A OBJETIVOS 1
1.1 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO 5
1.1.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN EN LOS OBJETIVOS DEL LIDERAZGO 5
1.1.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN SOBRE OBJETIVOS DE LIDERAZGO 7
1.1.4 RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE LIDERAZGO 8
CAPÍTULO 2 USUARIO 15
2.0 LIDERAZGO 17
2.0.1 LIDERAZGO ENFOCADO A USUARIOS 17
2.1 CONOCIMIENTO DEL USUARIO 18
2.1.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN EN EL CONOCIMIENTO DEL USUARIO 18
2.1.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 24
2.1.4 RESULTADOS DEL CONOCIMIENTO DEL USUARIO 26
2.2 MEJORAS DEL SISTEMA 27
2.2.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN EN LAS MEJORAS DEL SISTEMA 27
2.2.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 28
2.2.4 RESULTADOS EN LAS MEJORAS DEL SISTEMA 29
CAPÍTULO 3 PROCESOS 31
3.0 LIDERAZGO 33
3.0.1 LIDERAZGO ENFOCADO A PROCESOS 33
3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 34
3.1.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 34
3.1.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 37
3.1.4 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 37
3.2 PLANIFICACIÓN OPERATIVA 38
3.2.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA 38
3.2.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 40
3.2.4 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA 40
3.3 PROCESOS QUE CONDUCEN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (PROCESOS PRINCIPALES) 40
3.3.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS PRINCIPALES 40

3.3.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 44
3.3.4 RESULTADOS DE LOS PROCESOS PRINCIPALES 45
3.4 PROCESOS QUE AYUDAN A LOS PROCESOS PRINCIPALES (O SEA DE APOYO) 45
3.4.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO 45
3.4.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 49
3.4.4 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE APOYO 49
3.5 CONTROL DE CALIDAD 50
3.5.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD 50
3.5.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 52
3.5.4 RESULTADOS DEL CONTROL DE CALIDAD 53
3.6 PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS 53
3.6.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS 53
3.6.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 55
3.6.4 RESULTADOS DE LOS PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS 56
3.7 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD 56
3.7.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD 56
3.7.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 57
3.7.4 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD 58
3.8 BENCHMARKING 58
3.8.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANATCIÓN DEL BENCHMARKING 59
3.8.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 61
3.8.4 RESULTADOS DEL BENCHMARKING 62
CAPÍTULO 4 PERSONAL 65
4.0 LIDERAZGO 67
4.0.1 LIDERAZGO ENFOCADO A PERSONAS 67
4.1 PARTICIPACIÓN 70
4.1.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN 70
4.1.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 72
4.1.4 RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN 72
4.2 CAPACITACIÓN 72
4.2.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN 72
4.2.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 74
4.2.4 RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN 75
4.3 DESARROLLO 75
4.3.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DEL DESARROLLO 75
4.3.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 76
4.3.4 RESULTADOS DEL DESARROLLO 77
4.4 RECONOCIMIENTO 77
4.4.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DEL RECONOCIMIENTO 77
4.4.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 78
4.4.4 RESULTADOS DEL RECONOCIMIENTO 79
4.5 CALIDAD DE VIDA 79

4.5.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA 79
4.5.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN 81
4.5.4 RESULTADOS DE LA CALIDAD DE VIDA 82
ANEXOS 83
ANEXO 0 - INTRODUCCIÓN 85
A0 LISTADO DE EVIDENCIA DOCUMENTADA DISPONIBLE PARA LA VISITA (LEDDV) 85
ANEXO 1 - OBJETIVOS 1
A1.1 LOGROS DE CALIDAD INSTITUCIONAL Y EDUCATIVA 1
A1.1.1 Certificaciones de Calidad: 1
A1.1.2 Red Académica de Investigación en Calidad: 2
A1.2 INICIATIVAS INNOVADORAS, EMPRENDEDORAS Y PARTICIPATIVAS 2
A1.2.1 Dirección de Innovación Educativa y Campus Virtual (DIECV): 2
A1.2.2 Dirección de Tutorías y Políticas de Retención (DTPR): 3
A1.2.3 Departamento de Aprendizaje Visual (DAV): 3
A1.2.4 Área de Orientación y Apoyo para Personas con Discapacidad (ORADIS): 3
A1.2.5 Proyecto RETROVIA (REd TROncal Virtual de Integración y Articulación): 4
A1.2.6 Centro de Emprendedores: 4
A1.2.7 TEDxUTN: 6
A1.2.8 INNOVAR RED: 6
A1.3 RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE LIDERAZGO 7
A1.3.1 Resultado de los programas de desarrollo a la Comunidad: 7
A1.3.2 Resultado de los programas de Medio Ambiente (MA): 12
A1.3.3 Resultado de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO): 14
ANEXO 2 – USUARIO 18
A2.1 RESULTADOS DEL CONOCIMIENTO DEL USUARIO 18
A2.1.1 Estudio de Imagen y Posicionamiento de la FRBA: 18
A2.1.2 Análisis de la Satisfacción de los Usuarios (externos): 20
A2.2 RESULTADOS DE LAS MEJORAS DEL SISTEMA 22
A2.2.1 Resultados de los compromisos asumidos en la 1ª Carta Compromiso con el Ciudadano: 22
A2.2.2 Análisis de los Reclamos y Sugerencias de los Usuarios (externos): 23
ANEXO 3 – PROCESOS 24
A3.1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI): 24
A3.1.1 FORMACIÓN ACADÉMICA 24
A3.1.2 INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA 26
A3.1.3 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA 28
A3.1.4 GESTIÓN INSTITUCIONAL 30
A3.2 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: 32
A3.3 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA: 32
A3.4 RESULTADOS DE LOS PROCESOS PRINCIPALES: 34
A3.4.1 Resultados de Enseñanza de Grado y Posgrado: 34
A3.4.2 Resultados de Investigación: 36
A3.4.3 Resultados de Servicios de Extensión: 39
A3.5 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE APOYO: 40
A3.4.1 Resultados de Gestión Académica: 40

A3.4.2 Resultados de Bienestar Estudiantil: 41
A3.4.3 Resultados de Sistemas TIC: 42
A3.4.4 Infraestructura: 42
A3.4.5 Recursos Humanos: 42
A3.6 RESULTADOS DE CONTROL DE CALIDAD: 42
A3.7 RESULTADOS DE PROVEEDORES: 43
A3.8 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: 43
A3.9 RESULTADOS DEL BENCHMARKING: 44
ANEXO 4 – PERSONAL 46
A4.1 RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN: 46
A4.2 RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN: 47
A4.3 RESULTADOS DEL DESARROLLO: 48
A4.4 RESULTADOS DEL RECONOCIMIENTO: 48
A4.5 RESULTADOS DE LA CALIDAD DE VIDA: 48
ANEXO 5 – INNOVACIÓN 50
A5.1 IDENTIFICACIÓN DE INNOVACIONES EN LA FRBA: 50

GUÍA PARA LA LECTURA

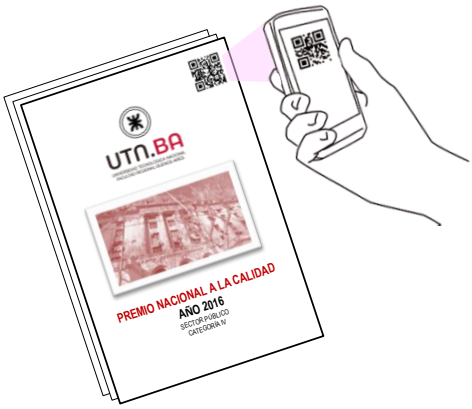
Nuestra presentación se encuentra conformada por el Informe Preliminar (IP), como una introducción a la organización, y el presente Informe Extenso (IE) de acuerdo con las bases del Premio Nacional a la Calidad (Sector Público), Ley 24.127.

El **IE** se enumeró de manera que cada punto guarde una relación directa con las bases del Premio y con la planilla de Autoevaluación, para facilitar el proceso al Equipo Evaluador. Para asegurar una mejor lectura sin reiteración de temas, se unieron los "enfoques" (¿Cómo hace?) con las "implantaciones" (¿Cuánto cumplió?). A modo de ejemplo: en el capítulo de "Usuarios", el "enfoque" (2.1.1) se trató conjuntamente con la "implantación" (2.1.2), referenciándolo como "enfoque e implantación" (2.1.**1y2**). Para referenciar una pregunta puntual, se agregó un guión, por ejemplo: 2.1.2y2**-1** corresponde a la 1ª pregunta del "enfoque e implantación" del capítulo "Usuario". Todas las referencias internas en el informe se resaltaron en color azul para facilitar su búsqueda. Asimismo, se incorporó como Anexo 0 el "Listado de evidencia documentada disponible para la visita" (LEDDV), cuya finalidad es servir de guía para solicitar la documentación referenciada durante la visita a la institución.

Coherentes con nuestra característica de Facultad Tecnológica y con uno de nuestros Valores, la **innovación**, hemos incorporado una herramienta interactiva, códigos QR[1], para que los evaluadores puedan complementar la lectura en papel con una vinculación web a publicaciones, documentos, videos y gráficos. Asimismo, para la lectura en soporte digital, estos códigos contienen hipervínculos a dicho material.

Para ello, recomendamos al lector seguir los siguientes pasos:

1. Tener un dispositivo Smartphone (iPhone, Android, etc.), computadora con cámara web o tableta en las que se pueda descargar una aplicación (software) para leer este código.
2. Al leer el código QR lo redireccionará al sitio web correspondiente; se necesita estar conectado a internet, ya sea a través de un modem, red wifi o con un plan de datos.
3. Bajar una aplicación gratuita para la lectura de los códigos QR, desde por ejemplo: Google Play Store.
4. Una vez instalada la aplicación, ejecutarla siguiendo las instrucciones que lo llevarán a apuntar con la cámara de su dispositivo al código QR que esté en el informe:



[1] Un **código QR** (del inglés **Q**uick **R**esponse **code**, "código de respuesta rápida") es un módulo para almacenar información en una matriz de puntos o en un

GLOSARIO Y DEFINICIONES IMPORTANTES

ADP: Área de Desarrollo Profesional.

ALI: Área Legal Institucional.

ASQ: American Society for Quality.

CA: Consejo Académico (UTN).

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Campus: Sede Campus de la FRBA.

CCC: Carta Compromiso con el Ciudadano.

CCDE: Comisión de Calidad de Departamentos de Especialidad.

CCI: Comité de Calidad Institucional.

CEA: Centro de Estudios Ambientales.

CEI: Código de Ética Institucional.

CEIT: Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica FRBA.

CGC: Centro de Gestión de la Calidad.

Claustros: Representantes del cogobierno de la UTN y/o Facultades Reg. (Docentes, no docentes, alumnos y graduados).

CT: Comunidad Tecnológica. Adaptación interna de la FRBA, por usos y costumbres de "Comunidad Universitaria (CU)".

CPNC: Comisión de Premio Nacional a la Calidad.

CS: Consejo Superior (UTN).

CU: Comunidad Universitaria, definición de los claustros de gobierno según Estatuto Universitario (Art. 44).

DAD: Dirección Administrativa

DAE: Dirección de Alumnos y Estudios.

DAPCE: Dirección de Acreditaciones y Políticas de Calidad Educativa.

DAV: Departamento de Aprendizaje Audiovisual.

DCI: Dirección de Calidad Institucional.

DCS: Dpto. de Compras y Suministros.

DE: Departamentos de Especialidad o Carrera.

DEF: Dirección Económico Financiera

DIECV: Dirección de Innovación Educativa y Campus Virtual

DISILAB: Laboratorio del Dpto. de Sistemas de Información

DP: Dirección de Planeamiento.

DRH: Dirección de Recursos Humanos.

DRI: Dirección de Relaciones Institucionales.

DTC: Dirección de Títulos y Certificaciones.

DTPR: Dirección de Tutorías y Políticas de Retención.

ED: Equipo Directivo (Sr. Decano y Secretarios).

EPE: Equipo del Plan Estratégico.

FRBA: Facultad Regional Buenos Aires.

GBA: Gran Buenos Aires.

I+D+i: Investigación, Desarrollo e Innovación.

IE: Informe Extenso.

IP: Informe Preliminar.

IPACE: Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia.

LA: Línea de Acción.

LEDDV: Listado evidencia documentada disponible para visita.

MA: Medioambiente.

Medrano: Sede Central de la FRBA.

Oe: Objetivo Específico u Operativo.

OE: Objetivo Estratégico.

Oe: Objetivo Específico u Operativo.

ORADIS: Área de Orientación al Discapacitado.

PEI: Planeamiento Estratégico Institucional.

PGI: Política de Gestión Integral.

PID: Proyecto de Investigación y Desarrollo.

PIU: Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad

PNC: Premio Nacional a la Calidad.

RETROVIA: Red Troncal Virtual de Integración y Articulación.

RR.II.: Relaciones Institucionales.

RS: Responsabilidad Social.

SACAD: Secretaría Académica.

SAD: Secretaría Administrativa.

SAE: Secretaría de Asuntos Estudiantiles.

SCEU: Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria.

SeCTIP: Secretaría Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

SG: Secretaría General.

SGA: Sistema de Gestión Ambiental.

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.

SGI: Sistema de Gestión Integrado.

SGS: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

SPGP: Secretaría de Planeamiento y Gestión de Procesos.

SIGA: Sistema Integrado de Gestión Académica.

SIT: Sistema Institucional de Tutorías.

SIU: Sistema Informático Universitario.

SLA: Acuerdo de Nivel de Servicio.

SubTIC: Subsecretaría de Sistemas TIC.

SUI: Seminario Universitarios de Ingreso

SySO: Seguridad y Salud Ocupacional.

TIC: Tecnología de Información y Comunicación.

UTN: Universidad Tecnológica Nacional.

INFORME

PRELIMINAR

1 INTRODUCCIÓN

La **Facultad Regional Buenos Aires (FRBA)** es una de las 29 Facultades distribuidas en todo el país que conforman la **Universidad Tecnológica Nacional (UTN)**, vinculándola estrechamente con la realidad del sistema productivo regional. Su distribución federal la distingue del resto de las Universidades en Argentina.

La UTN es una universidad pública cuyo gobierno se rige por los principios de la Reforma Universitaria, en particular en lo que hace a la autonomía y al cogobierno:

- A través de la autonomía es la propia Universidad la cual dicta sus normas de funcionamiento, elige sus autoridades, y genera los ámbitos de discusión, difusión y enseñanza.
- Los representantes de todos los claustros que integran la comunidad universitaria (docentes, graduados, estudiantes y no docentes), a través de su participación en la conducción de la Universidad ejercen el cogobierno de la misma.

Su sede central de gobierno es el Rectorado y se sitúa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires[2]; en cada Facultad Regional la autoridad máxima es el Sr. Decano.

Los órganos de gobierno de la UTN son:

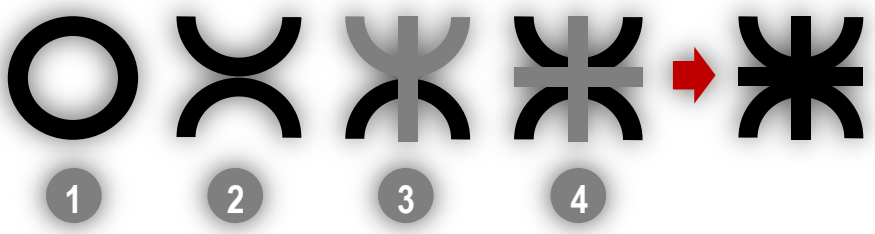
- La Asamblea Universitaria.
- El Consejo Superior Universitario.
- El Rector.
- Las Asambleas de Facultad (por Facultad).
- Los Consejos Directivos (por Facultad).
- Los Sres. Decanos (por Facultad).
- Los Consejos de Departamento (por Facultad).
- Los Directores de Departamento (por Facultad).

Los alumnos tienen el derecho y la obligación de participar como miembros del gobierno de la UTN. Esto se ejerce a través de la elección de los consejeros estudiantiles.

Asimismo los estudiantes eligen sus representes en sus Centros de Estudiantes. Los centros de estudiantes de la UTN se agrupan en la Federación Universitaria Tecnológica (FUT), la cual forma parte de la Federación Universitaria Argentina (FUA) junto a las federaciones del resto de las universidades nacionales.

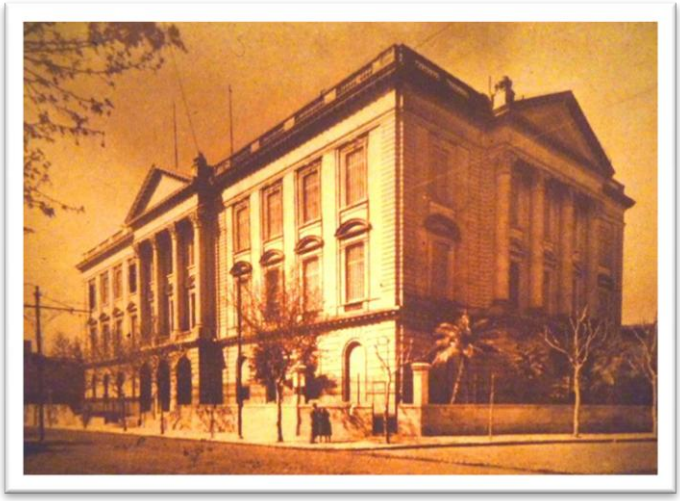
Nuestro logo comúnmente llamado "arañita" de la UTN tiene un significado superior a la mera representación isotípica de las iniciales del nombre de nuestra universidad:

[2] Dirección Rectorado: Sarmiento 440, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Página Web: www.utn.edu.ar



1. El **círculo** simboliza el equilibrio y la perfección.
2. Los **arcos** de circunferencia representan la dinámica de la tecnología en constante evolución.
3. La **letra griega ψ (Psi)** es el símbolo medieval del hombre, como objetivo final de la institución, ya sea formando personas o brindando soluciones a sus necesidades.
4. El **signo positivo (+)** es representativo de una totalidad técnica positiva, incorporando la moral, los valores y la responsabilidad que su utilización implica.

2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS



Historia del Edificio original de la UTN-FRBA

Durante la Segunda Guerra Mundial, en Argentina hubo un crecimiento industrial importante acompañado de un incremento en la necesidad de mano de obra capacitada. El gobierno de entonces, que presidía el Gral. Perón, creó en 1946 la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional y fundó escuelas fábricas con el fin de capacitar operarios y así poder cubrir esta demanda.

En 1948 se sancionó una ley que estableció para estos obreros y obreras un segundo ciclo de aprendizaje (cursos de perfeccionamiento técnico). Éste tenía como finalidad:

- formar técnicos especializados que pudieran tomar puestos de mayor responsabilidad,
- brindar los conocimientos indispensables para abordar el estudio de disciplinas científico técnicas superiores.

En el capítulo II de esta ley se estableció la creación de la **Universidad Obrera Nacional**, institución superior de enseñanza técnica, dependiente de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional, que tenía como objetivo formar ingenieros con un perfil más práctico que los graduados en las instituciones tradicionales. La **FRBA**

inició sus actividades el 17 de marzo de 1953, en el marco de la Universidad Obrera Nacional, con el dictado de nueve carreras de Ingeniería: Construcciones de Obras, Construcciones Mecánicas, Automotores, Instalaciones Eléctricas, Construcciones Electromecánicas, Industrias Textiles, Ingeniería en Industrias Químicas, Construcciones Navales y Telecomunicaciones.

En octubre de 1959, se sancionó la Ley 14.855, que otorgaba autonomía a la Universidad Obrera Nacional, desafectándola de la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional tomando el nombre de **Universidad Tecnológica Nacional,** que se mantiene hasta la actualidad.

En 1960, se modifica la denominación de las carreras de ingeniería, que se mantiene hasta la actualidad: Ingeniería en Construcciones (hoy Ingeniería Civil), Ingeniería Mecánica, Ingeniería Textil, Ingeniería Química, Ingeniería Naval, Ingeniería Eléctrica e Ingeniería Electrónica. Posteriormente se incorpora la carrera de Analista de Sistemas en 1969 y de Ingeniería en Sistemas de Información en 1985. Finalmente, en el año 1994 se crea la carrera de Ingeniería Industrial.

Posteriormente, a partir de los años noventa se incorpora el dictado de Licenciaturas y Tecnicaturas que cumplen un rol de relevante formación a nivel social, vinculados a la misión institucional y que complementan el eje sustantivo de la Facultad, que es la formación en Ingeniería, con otras disciplinas no ingenieriles. Se produce en esta etapa la inclusión de la oferta de la formación de posgrado, a través de Maestrías y Especializaciones que inician su dictado en 1996 y, a partir del año 2005, se incorpora el Doctorado en Ingeniería, acreditado ante la CONEAU[3] con categoría A. La expansión en carreras, se acompaña de un importante crecimiento en la infraestructura, que favorece la integración de nuevos espacios para la realización de las distintas actividades académicas. Al único edificio que se poseía hasta ese momento en la calle Medrano se le agrega el Campus de la Facultad con un edificio de 14.406 m^2 y posteriormente el edificio de la Escuela de Posgrado. Este crecimiento se acompaña de desarrollos importantes en las restantes funciones sustantivas -investigación y extensión- y en la gestión institucional, que potencian la formación de grado y de posgrado.

3 LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad, la **FRBA**[4] lleva adelante la misión de la **Universidad Tecnológica Nacional** en el marco de las particularidades propias y del contexto en que se desarrolla nuestra institución. En lo académico se destaca por la formación de profesionales en el ámbito de la tecnología, en 9 carreras de ingeniería, 3 licenciaturas, 7 tecnicaturas y 20 carreras de posgrado. Su trayectoria institucional en más de 50 años de funcionamiento impacta en su situación actual, caracterizada por más de 23.000 graduados, 12.300 alumnos, y 1.500 docentes. Ello da cuenta de una institución de envergadura en el conjunto de las instituciones universitarias nacionales, siendo la Facultad de Ingeniería más grande del país.

Actualmente, tiene acreditadas todas sus carreras de ingeniería (salvo las no exigibles por la CONEAU que son Ing. Textil e Ing. Naval), con evaluaciones externas realizadas con mucha profundidad por “pares”, que han resultado en

[3] CONEAU: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.
[4] Página Web Institucional: www.frba.utn.edu.ar
Días y Horarios de Atención al Público: Todas nuestras sedes y oficinas prestan sus servicios de lunes a viernes de 10:00 a 13:00 hs y de 14:00 a 21:00 hs.

todos los casos altamente favorables, dando cuenta de los desarrollos alcanzados y del logro de los altos estándares de calidad exigidos.

Todas las carreras de posgrado se encuentran acreditadas o en proceso de acreditación por la CONEAU.

PROCESOS PRINCIPALES DE LA FRBA: (ver Mapa de Procesos, IP punto 6)

ENSEÑANZA DE GRADO Y POSGRADO:

CARRERAS DE GRADO:

Licenciaturas: Tecnología Educativa, Ciencias Aplicadas, Gestión de la Producción Gráfica.

Ingenierías: Civil, Eléctrica, Electrónica, Sistemas de Información, Industrial, Mecánica, Naval, Química, Textil.

CARRERAS DE POSGRADO:

Especializaciones: Ingeniería Gerencial, Docencia Universitaria, Ingeniería en Calidad, Ingeniería en Sistemas de Información, Ingeniería Ambiental, Tecnología de los Alimentos, Ergonomía, Higiene y Seguridad en el Trabajo, Ingeniería en Telecomunicaciones e Ingeniería Estructural.

Maestrías: Administración de Negocios, Docencia Universitaria, Ingeniería en Calidad, Ingeniería en Sistemas de Información, Ingeniería Ambiental, Tecnología de los Alimentos, Ingeniería Estructural, Procesos Biotecnológicos, Planificación y Gestión de la Ingeniería Urbana.

Doctorados: Ingeniería con Mención en Procesamiento de Señales e Imágenes, Ingeniería con Mención en Tecnologías Químicas.

INVESTIGACIÓN:

Proyectos de I+D+i, gestión para el financiamiento de proyectos I+D+i; vinculación de I+D+i con el grado y el posgrado; divulgación científica, difusión y comunicación de la investigación; apoyo al emprendedorismo y a la creación de empresas de base tecnológica; formación y categorización de investigadores.

SERVICIOS DE EXTENSIÓN:

Tecnicaturas, capacitación presencial y a distancia, proyectos profesionales y de articulación con la enseñanza media, actividades culturales y sociales.

La FRBA realiza sus actividades en tres sedes: Medrano, Campus y Castro Barros.

- **Sede Medrano:** Es la sede central en donde se encuentran las Autoridades de la FRBA, funcionan todas las Secretarías, áreas administrativas y 7 Dptos. de Especialidad. Cuenta 51 aulas (de las cuales 30 son para más de 40 personas, 18 para más de 20 personas y 3 para grupos de 4 a 15 personas), un Aula Magna con capacidad para 300 personas, un Auditorio con capacidad para 250 personas, una Biblioteca con capacidad para 70 personas, laboratorios (de Sistemas de Información, Química, Electrónica, Mecánica, Industrial), 93 oficinas, 2 salas de profesores con capacidad para 10 personas cada una, salas de reunión, una imprenta, un depósito, bar y comedor, una fotocopiadora y venta de apuntes.

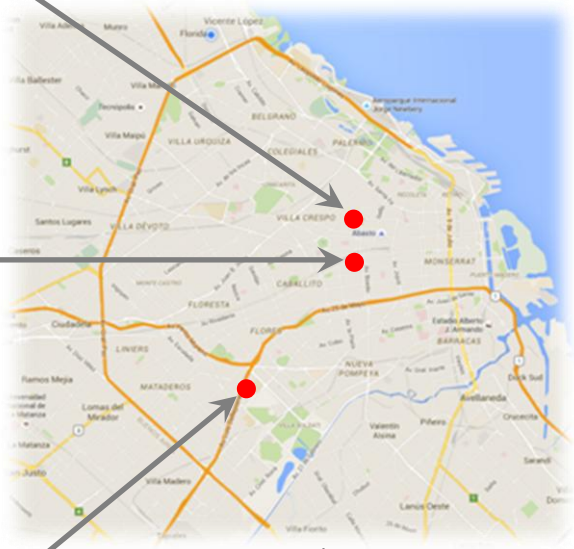
- **Sede Campus:** Cuenta con un Director de Campus, quien es la Autoridad de sede. Se prestan algunos servicios de la Secretarías: SPGP, SACAD, SAE y SAD; y funcionan 2 Dptos. de Especialidad (Civil y Eléctrica) y el Dpto. de Ciencias Básicas[5]. Cuenta con 8 hectáreas distribuidas entre: espacios de recreación e infraestructura deportiva, 2 salas de profesores con capacidad para 10 y 25 personas, 68 aulas con capacidad para más de 40 personas incluyendo una para más de 110 personas, 32 aulas para más de 30 personas, y 2 aulas para menos de 15 personas, 27 oficinas, 4 salas de reunión (2 para 6 personas y 2 para 50 personas), una Biblioteca con capacidad para 70 personas, bar y comedor, una fotocopiadora y venta de apuntes.
- **Sede Castro Barros:** Funciona la Escuela de Posgrado, gestionada por la Subsecretaria de Posgrado y Vínculo con la Investigación (SPVI). Cuenta con 8 aulas con capacidad para 24 personas; 6 aulas con capacidad para 20 personas; 3 aulas con capacidades para 60, 10 y 25 personas respectivamente; además cuenta con una sala para videconferencias con capacidad para 25 personas, y una sala de reunión con capacidad para 10 personas.

Sede Medrano: Av. Medrano Nº 951, 3ºpiso (C1179AAQ) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Escuela de Posgrado: Castro Barros Nº 91 (C1178AAA) – Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Sede Campus: Calle Mozart Nº 2300 (C1407IVT) – Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Institucional de la FRBA



MAPA DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BS.AS.

[5] El Dpto. de Ciencias Básicas o de Materias Básicas, según el Estatuto Universitario, está conformado por 5 Unidades Docentes Básicas (UDB): Química, Física, Matemática, Legislación y Economía, y Cultura e Idiomas.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

La estructura de gobierno y conducción de la Facultad, de acuerdo con el Estatuto de la Universidad Tecnológica Nacional (Resolución de la Asamblea Universitaria Nº1/2011), está integrada por:

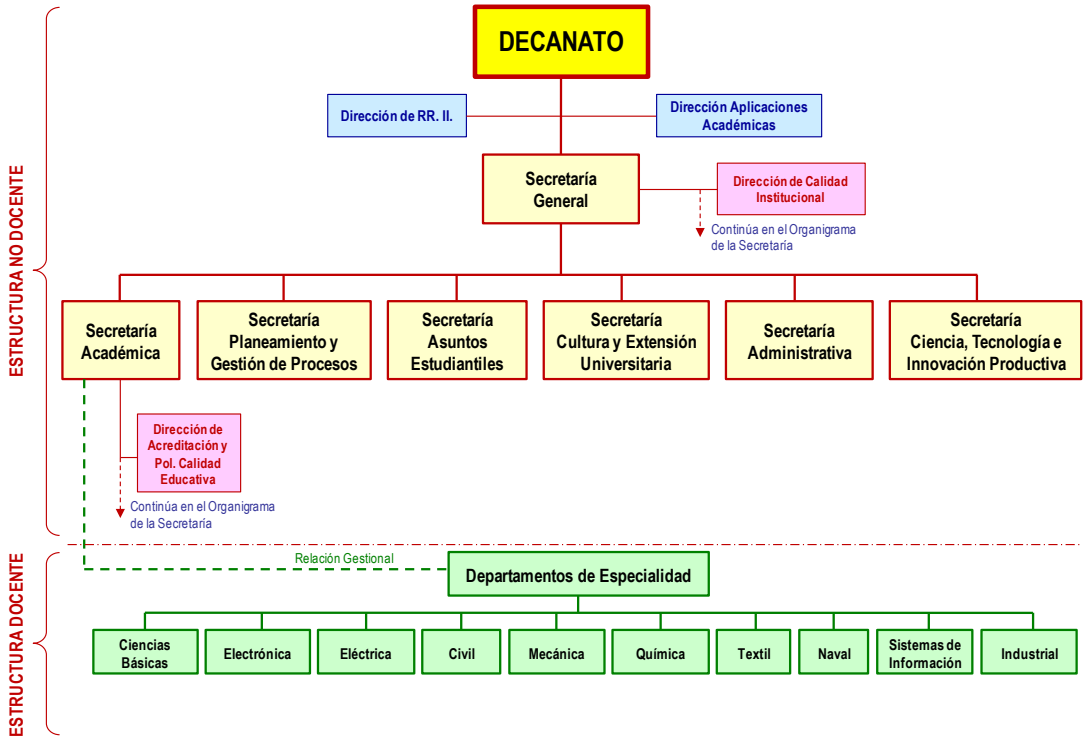
La Asamblea de la Facultad Regional: compuesta por el Sr. Decano, los miembros del Consejo Directivo, los Directores de Departamento y los miembros de los Consejos Departamentales de la Facultad Regional.

El Consejo Directivo (CD): conformado por el Sr. Decano, un consejero docente por cada uno de los Departamentos de Especialidad (DE), un representante alumno y un representante graduado por cada dos Departamentos de Enseñanza y un representante no docente. Asimismo, el CD se encuentra integrado por las comisiones de Interpretación y Reglamento, de Planeamiento, de Presupuesto y Administración, de Enseñanza, el Consejo Asesor, el Cuerpo de Formuladores de Proyectos y la Comisión Local de Higiene, Seguridad y Medicina del Trabajo

El Sr. Decano: es la máxima autoridad de la Facultad del cual dependen el Vicedecano y las Secretarías General, Administrativa, Académica, de Planeamiento y Gestión de Procesos, de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, de Cultura y Extensión Universitaria, de Asuntos Estudiantiles; y la Dirección de Relaciones Institucionales y de Aplicaciones Académicas.

Asimismo los estudiantes eligen representación a través del Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica (CEIT); como así también el personal no docente, a través del Gremio APUTN (Asociación del Personal de la Universidad Tecnológica Nacional), y los docentes a través del Gremio FAGDUT (Asociación Gremial de Docentes de la Universidad Tecnológica Nacional).

Nuestra estructura organizacional se resume en el siguiente Organigrama Funcional de la FRBA, dentro del cual cada Secretaría y Departamento de Especialidad posee su propia estructura:



4 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El **Plan Estratégico Institucional (PEI)** de la FRBA, aprobado por Resolución Nº 1489/2014 del CD y Resolución 660/2014 del Consejo Superior (CS), se enmarca en el Proyecto Institucional de la Universidad (PIU), aprobado por Resolución N° 133/2008 del CS, y en el Informe de Autoevaluación Institucional de la UTN, aprobado por Resolución Nº 450/2010 del CS. Además el PEI se configura a partir de necesidades institucionales propias de contar con un marco de políticas explícitas que orienten y organicen sus acciones en las distintas funciones en un horizonte de corto, mediano y largo plazo.

El PEI configura un programa de trabajo para el período 2014-2028, que retoma y da continuidad a proyectos en marcha y los integra con nuevas propuestas articuladas y organizadas a partir de los logros ya alcanzados y de las transformaciones pensadas a futuro.

Incluye su fundamentación, Misión, Visión, Valores, los Lineamientos, Ejes y Objetivos Estratégicos, y un Plan Operativo (PO) conformado por los Objetivos Específicos y Líneas de Acción propuestos para su logro.

MISIÓN

Promover en la Comunidad Tecnológica[6] la calidad en la docencia, la generación y transferencia de conocimientos, el desarrollo tecnológico y la vinculación con el medio, basados en un fuerte compromiso social. Formar profesionales críticos e innovadores, capaces de mejorar su entorno y la calidad de vida de quienes lo integran, desde una perspectiva ética y de responsabilidad social.

VISIÓN

Ser una Facultad líder a nivel nacional y de referencia internacional, reconocida tanto por su compromiso académico y la calidad de sus graduados, como por el desarrollo y aplicación de sus investigaciones, la transmisión de conocimientos hacia la sociedad y las contribuciones a la mejora en su entorno.

VALORES

Se priorizan los siguientes valores que sustentan la misión y la visión de la institución y que orientan sus lineamientos estratégicos y son marco para las distintas acciones: **excelencia, ética, colaboración, inclusión, solidaridad, pertenencia, compromiso e innovación**.

Significado del logo de la UTN-FRBA

[6] La **Comunidad Tecnológica** es aquella conformada por los 4 claustros: docentes, no docentes, alumnos y graduados de la FRBA; de acuerdo con el Estatuto de la UTN (Resolución de la Asamblea Universitaria N° 1/2011), artículo 44º.

La **excelencia** se define como el logro de la calidad a través del camino de la mejora continua, cuya búsqueda se refleja en las distintas funciones y actividades que se desarrollan, con fuerte presencia de la **innovación** en la mayoría de las áreas principales y de apoyo. Esta **excelencia** adquiere sentido en el marco de una "Comunidad Tecnológica", basada en la **solidaridad**, la **pertenencia** y la **inclusión** de sus distintos integrantes que busca generar lazos a través de acciones compartidas (académicas, profesionales, culturales, solidarias con la sociedad). Se privilegian políticas y acciones que permitan que cada persona se sienta parte de la institución y tenga la posibilidad de transitar el camino que elija dentro de ella. Esto supone promover la igualdad en las oportunidades y experiencias educativas, en el marco de la pluralidad y el respeto por la diversidad y la interculturalidad.

La responsabilidad social tiene un lugar central en el marco de la misión y visión, dado el fuerte vínculo con el entorno que caracteriza a la institución y el **compromiso** que se asume con una mejor calidad de vida. En este contexto, la formación cobra sentido desde una perspectiva de formación **ética** e integral, que busca impactar en acciones **comprometidas** de sus docentes, investigadores, estudiantes y graduados para con el desarrollo social.

La **colaboración** es un componente esencial para los propósitos señalados. Al interior de la institución, supone el trabajo en entornos colaborativos para enriquecer y acompañar el valor de la "Comunidad" como una "Comunidad de Aprendizaje" con intercambios enriquecedores que acompañan la complejidad de la formación de los estudiantes y de la práctica profesional en el contexto actual, desde abordajes interdisciplinarios para la solución de complejos problemas sociales.

La FRBA se caracteriza por un perfil que busca trascender sus propias fronteras, desde una perspectiva interinstitucional, en cooperación con instituciones académicas, científicas, empresariales. En este contexto, es fundamental generar espacios de **innovación** en la enseñanza, la investigación y la extensión, para nuevas ideas y desarrollos, que resulten factibles de implementar y conlleven a un mayor desarrollo social, económico y sustentable de la región de influencia.

5 GESTIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL Y EDUCATIVA

Desde el año 2006 la FRBA dio un paso muy importante en el camino hacia la excelencia en la calidad, agregando valor en su gestión con acciones en el tema tales como, la implementación y certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 en cada Secretaría aplicando criterios armonizados, basados en un esquema madurativo centrado en el cambio cultural con el objetivo de integrarlos en un único Sistema de Gestión. Las áreas certificadas bajo la ISO 9001 son: Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria (SCEU), Secretaría de Planeamiento y Gestión de Procesos (SPGP), Secretaría de Asuntos Estudiantiles (SAE), Secretaría Académica (SACAD), Secretaría Administrativa (SAD) y el Laboratorio del Departamento de Sistemas de Información (DISILAB).

Esta última área además ha sido certificado bajo la **ISO/IEC 20000**[7], siendo el primer laboratorio de Servicios IT (Information Technology) en Latinoamérica en certificar esta norma. Las certificaciones se encuentran detalladas en el Anexo 1, A1.1.1.

[7] ISO/IEC 20000-1:2005 - Tecnología de la Información. Gestión del Servicio. Parte 1: Especificaciones.

A partir de la formalización de la Dirección de Calidad Institucional (DCI), en el marco del PEI, cada uno de los Sistemas de Gestión de la Calidad se está integrando en forma articulada, a través del Comité de Calidad Institucional (CCI). Asimismo se está trabajando en aquellas áreas no certificadas como la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (SeCTIP) o en procesos de ampliación como los de la Secretaría Académica (SACAD) y la Secretaría Administrativa (SAD).

Independientemente de la certificación, se están integrando áreas como la Dirección de Relaciones Industriales (DRI) y los Departamentos de Especialidad (DE), estos últimos a través de la Comisión de Calidad de los Departamentos de Especialidad (CCDE)[8].

Respecto a la Calidad Educativa, la FRBA acreditó todas sus carreras de grado por la CONEAU[9], excepto Textil y Naval, por ser carreras cuyas titulaciones hasta el momento no han sido requeridas por dicho organismo para ser sometidas a evaluación, incluidas en el artículo 43º de la Ley de Educación Superior Nº 24.521. Respecto a las carreras de Posgrado (Especializaciones, Maestrías y Doctorados), todas se encuentran ya sea acreditadas o en proceso de acreditación o reacreditación. En el "Listado de evidencia documentada disponible para la visita" (LEDDV) (Anexo 0, A0.1) se referencian las acreditaciones de las carreras de grado y posgrado.

El 25 de noviembre de 2009 el Departamento de Ingeniería en Sistemas de Información de la FRBA fue galardonado con el **Premio Sadosky a la Inteligencia Argentina**, que entrega la CESSI[10], en la categoría Calidad Educativa, Nivel Universitario.

La Facultad desde el año 2013 participa anualmente de la **Competencia Regional de Equipos**[11] presentando el personal no docente proyectos de mejora en diferentes procesos, a través de capacitaciones y el trabajo en equipo. Los resultados se detallan en el punto 1.1.4-7.

En el 2014 la FRBA firmó la **1ª Carta Compromiso con el Ciudadano**, siendo la primera facultad del país en alcanzar este logro. Esta herramienta permitió mejorar la participación de los Ciudadanos con los servicios de Gestión Académica y Bienestar Estudiantil, comprometiendo estándares de calidad.

1ª CCC de la UTN-FRBA

Al cierre del presente informe se encuentra muy avanzada la revisión crítica y la mejora de dicho documento para firmar la **2ª Carta Compromiso con el Ciudadano** durante el 2016, la cual incluye nuevos compromisos de los servicios académicos, de investigación, de extensión y del proyecto de innovación

[8] Es una comisión creada por Resolución del Consejo Directivo Nº 1495/15, conformada por los Responsables de Calidad de cada uno de los Departamentos de Especialidad. Su objetivo principal es la confección y actualización del "Manual de Buenas Prácticas de Gestión" para ser utilizado e implementado en los Departamentos de Especialidad de la FRBA, con el fin de articular acciones entre áreas para la integración de los procesos comunes. Como así también ser un espacio de discusión para la resolución de problemas y el análisis de mejoras. La CCDE está coordinada por la DCI.

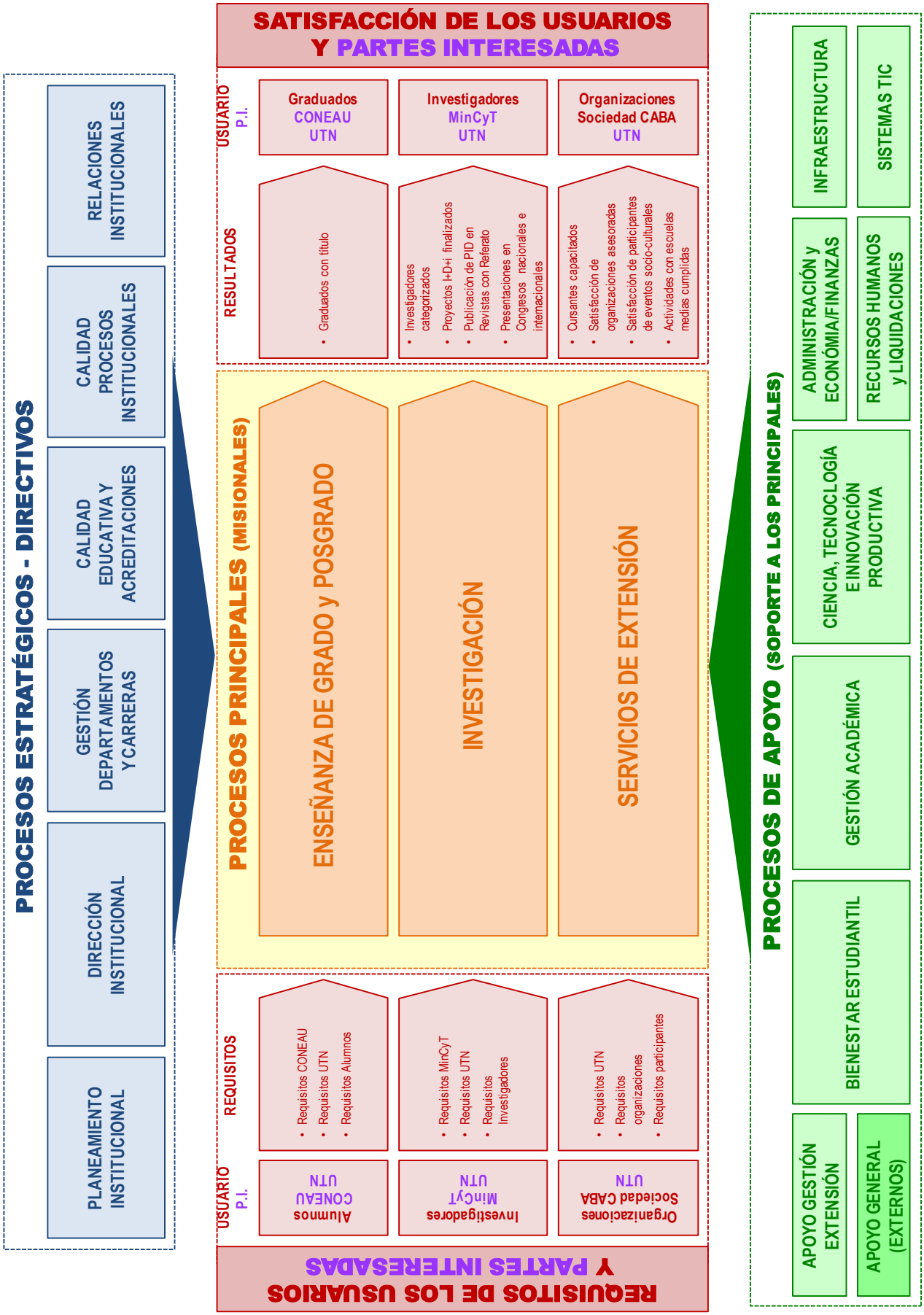
[9] La **CO**misión **N**acional de **E**valuación y **A**creditación **U**niversitaria es un organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación. Fue creada con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la educación universitaria. Su misión institucional es asegurar y mejorar la calidad de las carreras e instituciones universitarias que operan en el sistema universitario argentino por medio de actividades de evaluación y acreditación de la calidad de la educación universitaria.

[10] Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina.

[11] **Competencia Regional de Equipos:** Es un evento organizado por el IPACE (Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia) con el respaldo de la Asociación Americana para la Calidad (ASQ). Esta competencia busca recompensar a los equipos que implementan mejoras en las organizaciones, tanto PYMES como grandes empresas, e institutos educativos, con el objetivo fundamental de promover el trabajo en equipo, promocionar la excelencia en las operaciones de las organizaciones y generar una cultura de la mejora contínua.

"Entropía" (ver Anexo 1, A1.2.3 y Anexo 5, A5.1). De esta manera se consolida la herramienta de gestión, representando un hecho inédito en el ámbito académico de la República Argentina, y marcando el camino para que otras Facultades Regionales lo puedan implementar con la colaboración de la FRBA.

6 MAPA DE PROCESOS DE LA FRBA



CAPÍTULO 1

OBJETIVOS

1.0 LIDERAZGO

1.0.1 LIDERAZGO ENFOCADO A OBJETIVOS

1) Innovador, emprendedor y participativo: El Equipo Directivo de la Facultad (ED) está conformado por el Sr. Decano y los Secretarios, siendo el Sr. Decano, Ing. Guillermo Oliveto, la máxima autoridad de la FRBA desde 2009.

El funcionamiento del ED está caracterizado por un marcado liderazgo **innovador y emprendedor**, en 3 planos:

- Sus prácticas de conducción.
- La innovación en la gestión de los procesos de la Facultad (ver Mapa de Procesos, IP punto 6).
- Apoyo e incentivación hacia el desarrollo de nuevos proyectos de I+D+i y de emprendedorismo con alto impacto social, premisas de la FRBA.

La **innovación**, uno de los Valores de la FRBA (ver IP punto 4), se define como un salto cualitativo positivo en la gestión a consecuencia de la aplicación de conceptos y/o herramientas novedosas en el ámbito de las actividades de la institución. Las siguientes iniciativas, detalladas en el Anexo 1 (A1.1.2), reflejan lo manifestado:

1. Firma de la 1ª **Carta Compromiso con el Ciudadano**, estableciendo estándares de calidad en los servicios, siendo la primera, y hasta el momento única facultad del país en lograrlo. Ver IP punto 6.
2. Instalación de la **Calidad como un proceso de construcción continuo y participativo**, mediante la creación de la **Dirección de Calidad Institucional (DCI)**, dando impulso a la certificación de todos los procesos de la FRBA bajo la ISO 9001, marcando un claro camino hacia la excelencia. Ver Anexo 1, A1.1.1.
3. Creación de la **Dirección de Acreditaciones y Políticas de Calidad Educativa (DAPCE)** para asistir a los Dptos. de Especialidad y a la Subsecretaría de Posgrado y Vínculo con la Investigación (SPVI) en la evaluación y acreditación de sus carreras. Ver LEDDV (Anexo 0, A0.1).
4. Creación de la **Dirección de Planeamiento** para asegurar el seguimiento del PEI en todas las áreas de la facultad con el Sistema informático "GP", como así también la revisión bianual. Ver Anexo 3, A3.1.1.
5. Conformación de un **Equipo de Planeamiento Estratégico de la FRBA (EPE)** (ver pág. 33), con la participación de referentes de la Comunidad Tecnológica (CT), para la definición del PEI, el cual constituye el marco general que fundamenta las políticas institucionales prioritarias para los próximos 15 años.
6. Creación de la **Dirección de Innovación Educativa y Campus Virtual (DIECV)** para estimular el desarrollo de **iniciativas innovadoras** en el ámbito académico, coordinando programas de apoyatura a la presencialidad y cursos intensivos con aulas virtuales bajo la plataforma Moodle, y la actualización pedagógica docente vinculada a herramientas TIC en formato de cursos. Ver Anexo 1, A1.2.1.
7. Creación de la **Dirección de Tutorías y Políticas de Retención (DTPR)** para la consolidación del programa de tutorías a los alumnos de los primeros años de las carreras de grado, la cual acompaña al estudiante en su desarrollo personal y académico. Ver Anexo 1, A1.2.2.
8. Implementación del proyecto **"Entropía"** a través del **Departamento de Aprendizaje Audiovisual (DAV)**, para la articulación entre la Facultad y las escuelas de enseñanza media. Entropía, es un **método de enseñanza innovativo** destinado a los alumnos de escuelas públicas para mejorar su accesibilidad a la

facultad. Esto lo convierte en un proyecto novedoso por ser el 1º y único implementado en el país. Ver Anexo 1, A1.2.3; y Anexo 5, A5.1.

9. Creación del **Doctorado** en Ingeniería con Mención de Procesamiento, Señales e Imágenes, co-tutelado con la Université de Technologie de Troyes (UTT) de Francia. Primer caso de este tipo en la Universidad.
10. Creación del **Centro de Investigación e Innovación Educativa**[12] (CIIE) para consolidar los proyectos de la FRBA orientados a educación y a la implementación de nuevas tecnologías.
11. Creación del **1º Laboratorio Universitario de Impresión 3D** en 2014, con el objetivo de prestar servicios en los ámbitos académicos y de I+D+i, y paralelamente fortalecer la vinculación con el medio.
12. Creación de la **Unidad de Investigación y Desarrollo de las Ingenierías (UIDI)**, firmando un convenio en 2013 entre la FRBA y el CONICET[13], con el objetivo de profundizar las actividades de investigación en la Facultad.
13. Lanzamiento de **INNOVAR RED**, la 1ª Plataforma de Innovación Abierta que se crea en el ámbito académico y de la ingeniería, donde los innovadores pueden hacer visibles sus proyectos y sus perfiles como profesionales, innovadores o emprendedores. Ver Anexo 1, A1.2.8.
14. Fortalecimiento de la **I+D+i** en la FRBA, promoviendo el desarrollo de nuevos proyectos de investigación y estimulando la categorización de nuevos investigadores y recategorización de los actuales.
15. Fortalecimiento del **"Desarrollo del Emprendedorismo"** tanto en la Comunidad Tecnológica como en la Sociedad de la CABA, a través del Centro de Emprendedores de la SeCTIP. La FRBA participa desde el 2009 en el programa de "Desarrollo Emprendedor" del GCBA, habiendo sido premiada como mejor entidad en 2009, 2010, 2011 y 2012. Asimismo fueron numerosos los reconocimientos recibidos a los emprendedores que participaron del programa a través de la Facultad, en diversas categorías. Ver Anexo 1, A1.2.6.
16. Impulso de acciones destinadas a la inclusión de aquellos miembros de la Comunidad Tecnológica con alguna discapacidad, a través del área de **Orientación y Apoyo para Personas con Discapacidad (ORADIS)**, implementando programas innovadores para una facultad, como la traducción de material de estudio en braille y capacitación docente, aros magnéticos para hipoacúsicos, entre otros. Ver Anexo 1, A1.2.4).
17. La participación de equipos de mejora **conformados por personal no docente**, desde 2013, en la **"Competencia Regional de Equipos"**, alcanzando importantes reconocimientos en el país y EE.UU, siendo la primera y única institución educativa de Argentina en participar en este tipo de eventos. Ver 1.1.4-7.
18. La certificación del **Laboratorio del Departamento de Sistemas de Información (DISILAB)** en ISO/IEC 20000, siendo el 1º laboratorio de Servicios IT en Latinoamérica en certificar esta norma. Ver Anexo 1, A1.1.1.
19. **TEDxUTN**, el 1º TEDx[14] Universitario del país organizado por alumnos y autoridades de la FRBA, con el objetivo de difundir ideas innovadoras a la mayor cantidad de personas. TEDxUTN se realiza anualmente desde 2012 en el marco del programa global TEDx. Ver Anexo 1, A1.2.7.

[12] **Innovación educativa** se entiende como la implementación de metodologías de enseñanza y aprendizaje novedosas, que se traduzca en un cambio real en el aula, incorporando modelos más adecuados a nuestros tiempos: por ejemplo, modelos centrados en el estudiante y no en el docente como tradicionalmente se realiza, que permitan trabajar sobre el aprendizaje activo, basado en competencias.
[13] **CONICET: Co**nsejo **N**acional de **I**nvestigaciones **C**ientíficas y **T**écnicas.
[14] **TED** (**T**ecnología, **E**ntretenimiento, **D**iseño) es una organización sin fines de lucro dedicada a las "Ideas dignas de difundir".

20. El **1º Rally de Innovación Latinoamericano** en la FRBA realizado en 2014 y co-organizado con PRECITyE[15], cuyo objetivo es que los estudiantes desarrollen soluciones innovadoras a problemáticas reales, en una experiencia multidisciplinaria y enriquecedora de innovación abierta. Se desarrolló simultáneamente en diversos puntos de Latinoamérica. Está inspirado en la competencia denominada "The 24 hs of innovation" creada en el año 2007 por el Instituto de Ingeniería ESTIA (Ecole Superieure des Technologies Industrielles Avancées) de Francia, la cual se organiza anualmente en diferentes partes del mundo. La FRBA tuvo la iniciativa de organizar en 2012 la 1º edición en Argentina de la competencia **"24 hs de Innovación"**, organizando también la edición 2013.
21. La creación de un **"Egresódromo"** en la sede Campus para que los graduados puedan celebrar el fin de la carrera de grado con sus familiares y amigos, de manera segura y ordenada, sin perturbar las actividades de la FRBA ni las de los vecinos.

También el ED se caracteriza por un amplio **espíritu integrador y participativo** adaptado al tamaño y complejidad organizacional, como así también por las características de los distintos grupos de interés: Consejo Directivo (CD), Consejos Departamentales, Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica (CEIT) y los Gremios del personal Docente y No Docente. Su actitud **integradora, articuladora y participativa** se sustenta en las siguientes acciones e iniciativas del Sr. Decano:

1. Practica una **relación proactiva, armoniosa y fundamentalmente participativa** con todos los grupos de interés: Gabinete de Secretarios, Consejo Directivo, Consejos Departamentales (claustros docentes, alumnos y graduados), Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica (CEIT), Gremios del personal docente y no docente.
2. Implementa iniciativas de **articulación, participación y toma de decisión por consenso**, a través de reuniones periódicas con: los Directores de los Dptos. de Especialidad, el Gabinete, el Consejo Directivo, las cuales se difunden a toda la Comunidad Tecnológica a través de los diferentes medios de comunicación institucional.
3. Consolida la articulación entre las Ciencias Básicas y las Especialidades, mediante el proyecto **RETROVIA** (**RE**d **TRO**ncal **V**irtual de **I**ntegración y **A**rticulación), el cual tiene como objetivo favorecer los procesos de articulación e integración de conocimientos impartidos en el ámbito de las carreras de grado. Ver Anexo 1, A1.2.5.
4. Promueve la articulación, integración y participación, mediante la **conformación de comités y comisiones**: CCI, Comisión de Calidad de Dptos. de Especialidad (CCDE), Comisión de Premio Nacional a la Calidad (CPNC)[16], entre otros.

[15]El Programa Regional de Emprendedorismo e Innovación en Ingeniería (PRECITyE) se trata de una iniciativa de las facultades de Ingeniería de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay que, a través de sus gobiernos y con financiamiento del BID, desarrolló un conjunto de herramientas y experiencias para el fomento de la cultura emprendedora y de innovación en los contenidos de grado de las carreras. Tiene como objetivo fomentar la cultura emprendedora y de innovación en las carreras de grado de Ingeniería, a partir del diseño y la creación de instrumentos didácticos y pedagógicos que sirvan de apoyo a los docentes e instituciones educativas a instalar la temática emprendedora y de innovación entre los estudiantes.

[16] Es una comisión creada por resolución del Consejo Directivo Nº 1496/15, conformada por docentes con destacada trayectoria y experiencia en modelos de excelencia como el Premio Nacional a la Calidad (sector público y/o privado), con el fin de generar la sinergia necesaria para alcanzar los resultados previstos. Las principales funciones de la comisión son: (i) Difundir el modelo PNC en la facultad. (ii) Planificar e implementar la autoevaluación institucional en toda la facultad. (iii) Dar cumplimiento al plan de acción que surja de la autoevaluación, con el fin de eliminar las diferencias con el modelo PNC. (iv) Confeccionar el informe PNC para su presentación en el plazo previsto. La CPNC es coordinada por la DCI, la cual a su vez reporta al Sr. Decano.

2) Valores de la calidad: Para generar, difundir y promover Valores de la Calidad, el ED, liderado por el Sr. Decano, propició que la Calidad sea un eje fundamental del PEI, conforme a la Misión, Visión y Valores de la Facultad, constituyéndose en una ***política de estado*** en toda la institución. Como evidencia de ello, destacamos:

1. El impulso de la certificación de todos los procesos de la FRBA bajo la ISO 9001 y del Laboratorio DISILAB bajo la ISO/IEC 20000. Ver Anexo 1, A1.1.1.
2. La acreditación de las carreras de grado y posgrado. Ver Anexo 0, A0.1.
3. La participación desde el 2013 en la "Competencia Regional de Equipos", alcanzando importantes reconocimientos en el país y en EE.UU. Ver 1.1.4-7.
4. La firma de la 1ª Carta Compromiso con el Ciudadano. Ver IP punto 6.
5. Membresía de la FRBA (2013) con otras Universidades Extranjeras[17] como miembro fundadora de la Red Académica de Investigación en Calidad, con el objetivo de difundir y aportar a la comunidad tecnológica internacional valores de la calidad. Ver Anexo 1, A1.1.2.
6. La organización de cuatro "Congresos de Sistemas de Gestión y Mejora Continua" en sus ediciones 2009, 2010, 2011 y 2013; a través del Centro de Gestión de la Calidad (CGC), de la SCEU.
7. La participación anual desde el 2014 en el Congreso Internacional de Investigación en Calidad, de la Red homónima.
8. El compromiso del Sr. Decano de evaluarnos este año como Facultad por el Premio Nacional a la Calidad (Sector Público).

3) Compromiso con las personas, con la sociedad y con el medio ambiente: Este compromiso está explicitado en nuestra Política de Gestión Integral[18] (PL-DCI-CQ) en el marco del PEI. Asimismo, actualmente nos encontramos en proceso para la certificación de los Sistemas de Seguridad y Salud Ocupacional conforme a la norma OHSAS 18001 y Ambiental conforme a la norma ISO 14001, con el objetivo de consolidar y sistematizar las acciones que se vienen llevando en dichas temáticas.

4) Asignación del tiempo de la dirección a actividades de la calidad: El ED (Sr. Decano y Secretarios) dedica parte significativa de su tiempo a la Gestión de la Calidad, ya sea Educativa como Institucional, en temas tales como las actividades relacionadas con las acreditaciones de las carreras de grado y posgrado, las certificaciones de los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 e ISO 20000, la Carta Compromiso con el Ciudadano (sobre la cual ya ha decidido trabajar en la segunda), y el seguimiento del PEI mediante el Sistema "GP"[19] (Tablero de Control: Objetivos Estratégicos, Objetivos Operativos, Planes de Acción e Indicadores).

5) Difusión de Políticas, objetivos y metas de la calidad: Se difunden mediante el PEI, en el cual, desde su concepción, ha participado toda la Comunidad Tecnológica, a través de representantes y talleres. Asimismo, el PEI se difunde por medio del Sistema "GP", Tableros de Control Operativo de cada Sistema de Gestión de la Calidad certificado ISO 9001, capacitaciones de la Dirección de Planeamiento a los referentes del PEI. Del mismo modo, la

[17] Politécnico Colombiano, Jaime Isaza Cadavid; Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín - ITM (Colombia); Fundación Universitaria Católica del Norte (Colombia); Universidad de la Habana (Cuba).
[18] Aprobada por Resolución Nº 2347/16 del Decano.
[19] GP es un sistema informático para gestión de proyectos web basado en Redmine. El cual es un gestor de proyecto de código abierto, que permitió adaptarlo con diferentes modificaciones para mejorar la usabilidad diaria en el ámbito de la Universidad. GP nació como resultado de la implementación del sistema Qosqo en la Facultad Regional Tucumán. GP permite tener un control amplio de todos los programas que se están llevando a cabo; se pueden designar roles totalmente configurables con sus correspondientes permisos de usuario. Cualquier tipo de evento que ocurra en los proyectos, GP lo notificará a cada uno de los miembros del mismo a través de correos electrónicos.

Dirección de Relaciones Institucionales (DRI) lo difunde a través de diferentes medios como la Revista "UTN.BA en Movimiento", Blog Institucional y Página Web Institucional. Además, la Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ) se encuentra publicada en cada oficina.

6) Difusión de Misión, visión y ética del organismo: Respecto a la conducta ética de la FRBA, en forma coherente con nuestro marco normativo relacionado (ver 1.1.3-1-3), con el PEI y con nuestra Misión, Visión y Valores, en la que se encuentra explicitada la ética como valor (ver IP punto 4), se aprobó el primer Código de Ética Institucional (CEI), por Resolución del Consejo Directivo, el cual consolida el compromiso asumido desde nuestra creación, el de formar profesionales bajo una perspectiva ética y de responsabilidad social. El CEI se difunde a toda la Comunidad Tecnológica a través de la DRI. La ética se encuentra incorporada al PEI como parte de los Valores Institucionales, por lo que su difusión forma parte del mismo (ver 1.0.1-5).

7) Evaluación de la efectividad de lo anterior: La Efectividad de lo anterior se demuestra a través de los resultados obtenidos en el seguimiento del PEI por el Sistema "GP", la revisión anual del PEI en todas las Secretarías, como así también a través de las revisiones por la dirección, las auditorías internas y las de tercera parte de los Sistemas de Gestión de la Calidad certificados ISO 9001, además por las evaluaciones de pares de la CONEAU. Asimismo, la efectividad del Liderazgo del Equipo Directivo se evalúa a través de los resultados de las encuestas de clima interno, realizadas anualmente en todas las Secretarías de la FRBA, y de las encuestas de satisfacción de los usuarios, las cuales se realizan por servicio/proceso y tipo de usuario. Sin agotar este tema se menciona la permanente retroalimentación que recibe el Sr. Decano a través de las interacciones mencionadas anteriormente con el Consejo Directivo (CD), Consejos Departamentales, Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica (CEIT) y los Gremios del personal Docente y No Docente.

1.1 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO

1.1.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN EN LOS OBJETIVOS DEL LIDERAZGO

1) Acciones para promover la ética en la gestión: En coherencia con el marco base regulatorio de la FRBA relacionado con la Ética Institucional (ver 1.1.3-1-3), se aprobó el primer CEI, con el objetivo de establecer los lineamientos rectores sobre las acciones actitudinales y procedimentales, basados en principios éticos y de buena conducta para todo tipo de actividad relacionada con esta Facultad. El CEI abarca más allá de los marcos regulatorios aplicables a nuestra actividad, siendo fieles a la misión, visión y valores, a fin de lograr la consolidación del concepto de empatía en todos los miembros de la Comunidad Tecnológica. Asimismo, está referenciado en nuestra Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ). A partir de la aprobación del CEI, se establecieron acciones de difusión a toda la Comunidad Tecnológica: en los Consejos Departamentales, Secretarías y estudiantes; promoviendo su aplicación y mejoras.

2) Difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad: El ED entiende que la comunidad en la que enfoca los esfuerzos de la FRBA se encuentra conformada por la Comunidad Tecnológica y otras Partes Interesadas. La Comunidad Tecnológica está conformada por los Alumnos, Graduados, Docentes y No Docentes. Las Partes Interesadas incluyen al Rectorado, CONEAU, Ministerio de Educación, Organizaciones públicas y

privadas, Sociedad de la CABA[20] y Proveedores. Se difunde y promueve la cultura de la calidad en la comunidad a través de las iniciativas definidas en los puntos 1.0.1-1 y 1.0.1-2, y complementariamente a las siguientes:

1. El Plan de Capacitaciones de la Calidad, destinado al personal docente y no docente.
2. Las Jornadas de Capacitación en Calidad, destinadas a la Comunidad Tecnológica, y realizadas por los Alumnos y Graduados de la Maestría en Ingeniería en Calidad, bajo Notas Acuerdo con la DCI.
3. Las múltiples ofertas de Capacitación presencial y a distancia que ofrece el CGC de la SCEU.
4. La asistencia y capacitación en Calidad por parte de la DCI al resto de las Facultades Regionales, como por ejemplo, durante el 2015 se trabajó con la Facultad Regional Chaco. Actualmente estamos colaborando inicialmente con la Facultad Regional Tucumán y Bahía Blanca.

3) Preservación del medio ambiente interno y externo: La preservación del **medio ambiente interno y externo** forma parte de las acciones que se vienen implementando durante los últimos años, formalizándose en la actual Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ), la cual se despliega a través de objetivos y Planes Operativos vinculados a proyectos de Extensión y de Infraestructura, según el PEI. Entre los programas implementados podemos mencionar:

1. Infraestructura de Medrano y Campus: Máster Plan de los edificios, evaluando soluciones sustentables para con el medio ambiente en cada proyecto.
2. Instalación de un termotanque solar en el Buffet, a través de la donación de la empresa SOLARTEC S.A., optimizando el consumo de gas.
3. Laboratorio de Estudios de Energía Solar (LESES) del Dpto. de Ingeniería Civil, el cual se encuentra en la sede Campus, y está desarrollando un Sistema de Gestión bajo la ISO 17025, con el fin de brindar servicios de ensayos a la industria, emitiendo certificaciones con validéz internacional.
4. Plan de recambio de monitores por LED, para optimizar el consumo de energía eléctrica.
5. Programa de Informatización, digitalización de legajos y optimización de procesos, evitando copias innecesarias, para bajar el uso de papel.
6. Promoción en las Cátedras del uso de herramientas TIC como Aulas Virtuales, optimizando el uso de apuntes en papel.
7. Programa Compost de residuos orgánicos. Ver Anexo 1, A1.3.2.2.
8. Programa de “Separación de Residuos en Origen” para el posterior reciclado. Ver Anexo 1, A1.3.2.1.
9. Programa de acopio para el reciclado de tapitas, a través de la Fundación Hospital Garrahan.
10. Proyecto de investigación de “Huella de Carbono” en la FRBA. Ver Anexo 1, A1.3.2.3.
11. Proyectos de Investigación en Energías Renovables: Undimotriz. Ver Anexo 1, A1.1.2.6 (5-c).
12. Proyecto de Investigación “Eficiencia Energética”.

Actualmente la FRBA se encuentra en proceso de certificación de la norma ISO 14001, cuya responsabilidad está a cargo del área de SySO y MA (de la SG) con la asistencia de la DCI.

4) Desarrollo de sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional: Respecto al compromiso con la **Seguridad y Salud Ocupacional** la FRBA, se realizan acciones en el marco de la Ley 19587 y Decreto 351/79[21],

[20] Esto no significa que no se tenga en cuenta a las partes interesadas de fuera del ámbito de la CABA, sino que en la estrategia se priorizan las necesidades en la zona de influencia de esta facultad regional. Ver 2.1.1y2.

formalizándolo en la Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ), la cual se despliega a través de Objetivos y Planes Operativos vinculados a proyectos de Extensión, Recursos Humanos y de Infraestructura, según el PEI. Entre los programas implementados con el tema podemos mencionar:

1. Infraestructura de Medrano y Campus: Máster Plan de los edificios.
2. Mejoras edilicias en las sedes: Nuevas instalaciones eléctricas, luces de emergencia, señalética de emergencia, puertas con barra antipánico, entre otras mejoras.
3. Proyecto de Investigación Estudio de Ergonomía en los puestos de trabajo en la FRBA.
4. Capacitaciones al personal no docente: RCP y primeros auxilios.
5. Consultorios de salud en las sedes Campus y Medrano.

Actualmente la FRBA se encuentra en proceso de certificación de la norma OHSAS 18001, cuya responsabilidad está a cargo del área de SySO y MA (de la SG) con la asistencia de la DCI.

1.1.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN SOBRE OBJETIVOS DE LIDERAZGO

1-3) Ética Institucional: El CEI se aplica a todos los miembros que conforman la Comunidad Tecnológica y a la totalidad de las actividades que se desarrollan en las instalaciones de todas las sedes de la FRBA, ya sea para actividades curriculares como extracurriculares y/o prestación de servicios externos, tanto dentro como fuera de la institución. Se basó en el siguiente marco normativo relacionado con la ética (Resolución CD N° 1140/16, Anexo II):

1. Ley 25.188 "Ley de Ética en el Ejercicio de la Función Pública", y sus decretos y/o normas modificatorias.
2. Ley 26.206 "Ley de Educación Nacional": *artículo 11.*
3. Ley 24.521 "Ley de Educación Superior": *artículo 2, 3, 13 y 29 inciso e).*
4. Ley 26.058 "Ley de Educación Técnica Profesional": *artículo 3.*
5. Ley 26.427 "Ley de Sistema de Pasantías Educativas": *artículo 3.*
6. Estatuto de la Universidad Tecnológica Nacional (Resolución de la Asamblea Universitaria N° 1/2011): *artículo 2 "en relación con lo humanístico y cultural", artículo 6 "enseñanza"; artículo 35 "juicio académico al profesor" y artículo 38 "juicio académico al auxiliar".*
7. Convenio Colectivo de Trabajo para el personal no docente UTN – APUTN: *artículo 7 "principios generales"; artículo 11, 12, 13 y 14 "derechos y deberes".*
8. Convenio Colectivo de Trabajo para el personal docente UTN – FAGDUT: *artículo 19 "prohibición", artículo 22 "erradicación de toda forma de violencia laboral", artículo 23 "erradicación de toda forma de discriminación" y artículo 29 "prohibiciones".*
9. Todas las disposiciones y ordenanzas modificatorias y/o complementarias del Consejo Superior de la Universidad Tecnológica Nacional.

La Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ) fue aprobada en consonancia con las Políticas de la Calidad de cada área certificada y con el PEI. La misma está conformada por directrices referentes a "Calidad y Excelencia", "Seguridad y Salud Ocupacional y Medio ambiente", y "Responsabilidad Social Universitaria (RSU)". Nuestro compromiso hacia una conducta ética se encuentra definido en este último eje de RSU, en los siguientes puntos:

- Promover los valores humanos desde una **perspectiva ética** y de responsabilidad social bajo el marco del PEI.

[21] Asimismo según el Convenio Colectivo de Trabajo para el personal no docente UTN – APUTN: Título VIII "Seguridad e Higiene", artículos 97 a 101.

- Promover la formación integral hacia todos los miembros de la Comunidad Tecnológica, con el objetivo de impactar en **acciones éticas** y comprometidas socialmente.
- Cumplir y hacer cumplir el **Código de Ética Institucional**.

4-9) Mejora de otros miembros de la comunidad: En el marco del PEI, podemos mencionar algunos de los objetivos y metas para estimular la mejora de otros miembros de la comunidad, destacando nuestra participación desde el año 2013 en la "Competencia Regional de Equipos", alcanzando importantes reconocimientos tanto en el país como en EE.UU (ver 1.1.4-7) y realizando asistencias y capacitaciones en Calidad, por parte de la DCI, al resto de las Facultades Regionales, como por ejemplo: durante el 2015 se trabajó con la Facultad Regional Chaco y actualmente estamos colaborando inicialmente con la Facultad Regional Tucumán.

10-15) Preservación del medio ambiente: En el punto 1.1.4-18-29 se describen los siguientes ítems de las Bases del PNC (sector público):

- **(10)** objetivos y metas de preservación del medio ambiente.
- **(11-12)** programas y acciones que se desarrollan en la FRBA para prevenir daños al medio ambiente.
- **(13)** recursos, fundamentalmente humanos, que se asignan a dichos programas.
- **(14)** fechas de inicio de dichas acciones.
- **(15)** descripción de los métodos (proyectos y tecnologías) utilizados.

16-21) Prevención en Seguridad y Salud Ocupacional: En el punto 1.1.4-30-41 se describen los siguientes ítems de las Bases del PNC (sector público):

- **(16)** objetivos y metas de SySO.
- **(17-18)** programas y acciones que se desarrollan en la FRBA de SySO.
- **(19)** recursos, fundamentalmente humanos, que se asignan a dichos programas.
- **(20)** fechas de inicio de dichas acciones.
- **(21)** descripción de los métodos utilizados.

22) Recursos a los demás programas de mejora de la calidad de la organización: Los recursos que se asignan a todos los demás programas de mejora de la calidad en la FRBA están definidos en el presupuesto anual que contempla:

1. Recursos humanos correspondientes a: los integrantes de la DCI, los Responsables de Calidad de cada Secretaría y Dptos. de Especialidad, auditores internos y disertantes de las Jornadas de Capacitación en Calidad (graduados y alumnos de la Maestría en Ingeniería en Calidad), alumnos de Ingeniería Industrial (PPS[22]), gestión operativa de la Red Académica de Investigación en Calidad.
2. Costos anuales de: certificación ISO 9001 e ISO 20000, Competencia Regional de Equipos (IPACE).

1.1.4 RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE LIDERAZGO

1) Relevamiento de las normas externas que se aplican al organismo: Las normas externas aplicables a la FRBA se relevan y actualizan a través de la DCI, bajo el control del Área Legal Institucional (ALI).

2) Modo de actualización de dicho cuerpo de normas externas, éticas, ambientales y de salud y seguridad ocupacional: La actualización del marco normativo de la FRBA se realiza a través de la DCI, bajo el control del ALI,

[22] PPS: Práctica profesional supervisada.

quien se notifica mediante Boletín Oficial o correo por Mesa de Entrada de cualquier cambio que pueda ocurrir en el marco legal. El ED junto con el ALI analizan los cambios procedimentales que implica cualquier modificación, el cual comunican a las partes interesadas y a la DCI para que modifique los documentos internos. Ver procedimiento de Control de Documentos (PG-DCI-CQ-01).

3) Cumplimiento de dichas normas: Su cumplimiento se asegura mediante la realización de Auditorías Internas y Externas, las cuales se programan anualmente para todas las secretarías. Asimismo, el Rectorado realiza Auditorías de los procesos administrativos.

4) Difusión de las normas éticas adoptadas: El CEI se difunde mediante diferentes medios institucionales tales como: sitio Web institucional, revista y blog institucional "UTN.BA en Movimiento", folletos y carteleras en todas las dependencias.

5) Ejemplos de predominio de valores de la calidad e innovación por sobre valores tradicionales: Entendemos que la Calidad e Innovación son parte de los valores de nuestra institución (ver IP punto 4), expresados como Excelencia e Innovación. Ambos valores marcan un sello distintivo de la FRBA[23], constituyéndose como complementarios entre sí, y en el PEI se explicitan en los siguientes lineamientos estratégicos y programas: Innovación Educativa (ver A3.1.1.2); Calidad en las Carreras y Programas Académicos (ver A3.1.1.3); Calidad y Procesos (ver A3.1.4.8); Programa de Innovación en la docencia y el Curriculum (ver A3.1.1.2.1); Programa de Desarrollo del Posgrado: Calidad y Vinculación Institucional (ver A3.1.1.4.1); Programa: Calidad de I+D+i (ver A3.1.1.8.1); Programa de Calidad de Vida del Personal (ver A3.1.4.2.1); Programa de Mejora Integral de Procesos Administrativos (ver A3.1.4.2.2); Programa Mejora Integral de Procesos (ver A3.1.4.8.1)

6) Incentivo al aporte de sugerencias por parte de todos los actores: La FRBA conforme a lo indicado en su 1ª Carta Compromiso con el Ciudadano (CCC) implementa acciones para incentivar la participación de los ciudadanos o partes interesadas, a través de la Web institucional y de correos electrónicos para asentar sugerencias, como así también buzones de sugerencias o disponiendo de un libro de quejas en cada ventanilla. Asimismo, en función del servicio, se implementan además encuestas ad hoc, a fin de conocer el impacto de las acciones realizadas, este es el caso, por ejemplo de: actividades de capacitación y eventos. Las sugerencias son atendidas según su origen por los canales establecidos. El análisis de los resultados se realiza en cada una de las Secretarías, por los Responsables de Calidad y/o el área involucrada, y puestos en común en el CCI y/o en el CCDE, a fin de articular las acciones de mejora que surjan. Como resultado del aporte de sugerencias se han implementado las siguientes mejoras a destacar:

1. El desarrollo de un nuevo Sistema Informático en el área de Desarrollo Profesional, dependiente de la SAE.
2. La integración del acceso de varios sistemas con clave *sigma* a través del Sistema *SinAp*[24].
3. El desarrollo del nuevo Sistema Informático de la Biblioteca.
4. Elaboración de informes a las escuelas de educación media con mayor aporte de aspirantes, sobre el desempeño de sus egresados en el curso de ingreso, de manera que sea un instrumento para mejorar la efectividad en el ingreso.

[23] La búsqueda de la excelencia se remonta a la propia fundación de la FRBA enfocada en satisfacer las necesidades de alumnos que trabajaban buscando alcanzar los mayores estándares de calidad educativa con servicios adecuados a las necesidades de los alumnos.
[24] Sistema Articulado de Aplicaciones.

5. Mejora en los medios de comunicación institucional, destacando nuestra página Web institucional.
6. Mejoras edilicias y de los puestos de trabajo.

Además, para tener mayor conocimiento de las características de los estudiantes de la FRBA, en mayo de 2013 se realizó el primer censo estudiantil, contribuyendo a la planificación de políticas a largo plazo. Como así también la implementación de encuestas de clima interno por Secretaría, lo cual representa un insumo fundamental en la aplicación de mejoras internas. (Ver capítulo 4, punto 4.5, Calidad de Vida).

7) Cambios, antecedentes, hechos, etc. que demuestren la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de Calidad fomentada por el Equipo de Dirección: Los resultados de las principales iniciativas del ED que demuestran la perseverancia y continuidad para lograr una cultura de Calidad, que se describieron en los puntos: 1.0.1.1, 1.0.1.2, y 1.1.1 y 2.2; son:

1. 100% acreditación de las carreras de grado y posgrado.
2. 4 de las 5 Secretarías certificadas ISO 9001 y 1 a certificar en 2016 (SeCTIP). Ver Anexo 1, A1.1.1.
3. DISILAB certificado ISO 9001 e ISO/IEC 20000. Ver Anexo 1, A1.1.1.
4. PEI aprobado en 2014, revisado anualmente y en revisión integral (bianual) 2016.
5. Incremento de un 133,33% de aulas virtuales entre 2011-2015, pasando de 63 a 147 aulas (ver Anexo 3, A3.4.2), y 2 cursos intensivos (Matemática Discreta, Algebra y Geometría Analítica) bajo plataforma Moodle en el mismo período.
6. Incremento de 9,48% de alumnos tutoreados entre 2013-2015, aumentando de 40 a 42 los grupos a ser tutoreados anualmente. Ver Anexo 3, A3.4.2.
7. En el 2014 se firmó la 1ª Carta Compromiso con el Ciudadano, en donde se definen 24 compromisos para los servicios esenciales de Gestión Académica y Bienestar Estudiantil, 7 compromisos de atención al público, 5 compromisos de información y comunicación, y 4 de participación ciudadana. Para acceder a la Carta ir al IP punto 5.
8. A través del proyecto **Entropía 2014 y 2015**, el 67,57%% de los aspirantes que estuvieron en Entropía logró ingresar a la FRBA, mientras que para el resto de los aspirantes (de escuelas públicas) que no estuvieron en Entropía, su tasa de éxito fue del 24,2%. Es decir, Entropía triplica la efectividad de ingreso de los aspirantes de bajos recursos de escuelas públicas. Ver Anexo 1, A1.2.3, y Anexo 5, A5.1.
9. 27 SLA firmados entre Secretarías como iniciativas de articulación entre áreas. Un SLA (Service Level Agreement) o "Acuerdo de Nivel de Servicio" es un acuerdo escrito entre un proveedor de servicio y un cliente en el que se documentan los servicios y los niveles de servicio acordados entre ambas partes[25]. En la FRBA se firman SLA entre Secretarías, a fin de documentar los requerimientos asegurando su cumplimiento y mejora.
10. La publicación semestral ininterrumpida de la revista científica "Proyecciones"[26] desde su inicio en 2003, lo cual evidencia la constante difusión de proyectos de investigación y su difusión a la comunidad científica, es una muestra de la seriedad de esta actividad, teniendo en cuenta que muchos intentos de este tipo de publicación no llegan a unos pocos números.

[25] Fuente: norma ISO/IEC 20000-1:2005 - Tecnología de la Información. Gestión del Servicio. Parte 1: Especificaciones.
[26] La revista científica "Proyecciones" es una publicación semestral con referato externo, destinada a difundir trabajos originales de investigación en el campo de la ingeniería en todas sus ramas, de su enseñanza y de las ciencias conexas y trabajos originados en las tesis desarrolladas en el ámbito de las carreras de posgrado que se dictan en la FRBA.

11. La destacada presentación anual, por personal no docente de proyectos de mejora desde el 2013 en las Competencias nacionales e internacionales que se indican a continuación, siendo la única institución pública argentina en participar de este tipo de eventos:

Participación en Competencias Nacionales e Internacionales

AÑO	PROYECTO	MEJORA	COMPETENCIA	PREMIOS
2013	Actas a Tiempo	Reducción del tiempo de entrega de diplomas	Competencia Regional de Equipos (Bs. As., Argentina)	Reconocimiento Categoría Educación 2º Premio "Mejor Poster"
			XXI National Quality Education Conference (Milwaukee, USA)	Distinction Level Award Recipients
2014	Que te lo pague Magoya	Reducción del tiempo de orgánicas	Competencia Regional de Equipos (Bs. As., Argentina)	Reconocimiento Categoría Educación Premio BRONCE "Mejor Proyecto" 2º Premio "Mejor Poster"
			XXII National Quality Education Conference (Milwaukee, USA)	Star Level Award
2015	Pronto Becas	Se optimizó el proceso de otorgamiento de becas	Competencia Regional de Equipos (Bs. As., Argentina)	Reconocimiento Categoría Educación
2016	Entropía	Aumento de ingreso de alumnos de escuelas públicas de bajos recursos	Competencia Regional de Equipos (Bs. As., Argentina)	Planificado para junio de 2016

15. La exitosa organización de 4 "Congresos de Sistemas de Gestión y Mejora Continua" en sus ediciones 2009, 2010, 2011 y 2013; a través del Centro de Gestión de la Calidad, de la SCEU. Para el 2017 está planificado organizar la quinta edición del Congreso, la cual incluirá la presentación y premiación de proyectos de mejora institucional.
16. La participación anual desde el 2013 en los Congresos Internacionales de Investigación en Calidad, desarrollados por la Red homónima, de la cual la FRBA es miembro fundador.
17. La participación anual, desde el 2015, de 8 alumnos de ingeniería industrial en la DCI, como parte de su "práctica profesional supervisada" (PPS[27]) según el plan de la carrera. Esto permitió lograr la motivación y experiencia en los alumnos, y aumentar el capital humano en la DCI.
18. La participación anual, desde el 2014, de los alumnos de la maestría en ingeniería en calidad (seminario de Auditorías), contribuyendo eficazmente en la implementación del proceso de Auditoría Interna de cada Secretaría certificada ISO 9001, bajo la supervisión del docente y la DCI.

8-17) Compromiso con la comunidad: El Centro de Gestión de la Calidad (CGC), de la SCEU, implementa programas para difundir la **cultura de la calidad en la sociedad en su conjunto (principalmente la CABA)**, a través de actividades de capacitación presencial y a distancia, proyectos de asistencia profesional, seminarios gratuitos y la organización del Congreso de Sistemas de Gestión y Mejora Continua. Existen otros programas de difusión de la **cultura de la calidad en la Comunidad Tecnológica (CT)**, implementados por la DCI, a través de actividades dirigidas al personal docente y no docente como: cursos y talleres de Calidad, Jornadas de Capacitación en Calidad (realizadas por alumnos y graduados de la Maestría en Ing. en Calidad, desde el año 2014), tutorías de

[27] Las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) se establecen para cada plan de carrera, en el marco de la Resolución CA Nº 06/03.

proyectos de mejora, participación en competencias nacionales e internacionales, entre otras. Estos programas se encuentran documentados en el PEI: ver Anexo 3, A3.1.3.2.1 (línea de acción – LA 5), A3.1.3.3.1 (LA 2), A3.1.4.8: Objetivo Estratégico (OE) 2, A3.1.4.8.1.2 (LA 14-17).

Asimismo, la FRBA a través de la SCEU, implementa programas culturales y sociales abiertos a la **Comunidad (CT y sociedad en su conjunto)**, los cuales representan un impacto significativo que se complementa de los programas anteriores.

El compromiso que la FRBA tiene con la **Comunidad (CT y sociedad en su conjunto)** se manifiesta fundamentalmente en la misión y valores institucionales (ver IP punto 5), como así también en todo el PEI (ver Anexo 3, A3.1).

El resultado de todos los programas es publicado por la DRI a través de los medios institucionales[28], y se describen en el Anexo 1, A1.3.1.1.

18-29) Preservación del medio ambiente: El Centro de Estudios Ambientales (CEA), de la SCEU, implementa acciones de **medio ambiente** destinadas a la sociedad en su conjunto (principalmente de la CABA), mediante actividades de capacitación, proyectos de investigación, estudios ambientales, proyectos de servicios profesionales, seminarios y organización de eventos. Asimismo existen otros programas para el cuidado del **medio ambiente** implementados por el CEA y el área de SySO y MA (Seguridad y Salud Ocupacional y Medio ambiente), de la SG, con la colaboración del Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica (CEIT) y/o Club del Graduado como las acciones descriptas en el 1.1.1y2-3, destacando las siguientes:

1. En 2012 se creó el **"Programa de Separación en Origen de Residuos"** (Resolución CD Nº 278/12), impulsado y aplicado por el Centro de Estudios Ambientales (CEA) (de la SCEU) y el Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica de la FRBA (CEIT), con la colaboración del Club del Graduado. Dicho programa se implementa en las sedes Campus y Medrano, mediante la colaboración de la Comunidad Tecnológica, disponiendo los residuos en cestos identificados por colores, **gris** para los residuos húmedos, comúnmente denominado basura, y **verde** para los residuos reciclables: Luego las bolsas verdes son retiradas con una frecuencia adecuada por la Cooperativa Ecológica (del Centro verde de Villa Soldati) con la cual se ha firmado un convenio. Ver Anexo 1, A1.3.2.1.
2. En 2014 se presentó el **"Programa de Compost"**, como complemento del "Programa de Separación en Origen de Residuos" (ver punto 1.1.4-18-29 (1)), que incluye la separación y tratamiento por compostaje de los residuos orgánicos, principalmente los generados en el comedor y poda de la facultad. Ver Anexo 1, A1.3.2.2.
3. Desde 2013 se encaró un proyecto destinado a la "generación de un modelo y una metodología para la determinación de la **"Huella de Carbono[29] de productos o servicios de la FRBA"**, en el marco de un Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) mediante la SeCTIP. Ver Anexo 1, A1.3.2.3.

[28] Revista y Blog "UTN.BA en Movimiento", redes sociales (YouTube, Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn), mailing, página Web, radio "Buenos Aires Tecnológica".

[29] La **huella de carbono** se conoce como "la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto/servicio". Tal impacto ambiental es medido llevando a cabo un inventario de emisiones de GEI o un análisis de ciclo de vida según la tipología de huella, siguiendo normativas internacionales reconocidas, tales como ISO 14064. La huella de carbono se mide en masa de CO_2 equivalente. Una vez conocido el tamaño y la huella, es posible implementar una estrategia de reducción y/o compensación de emisiones, a través de diferentes programas, públicos o privados.

El compromiso adquirido por preservar el **medio ambiente** se documenta en la Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ), mediante los siguientes principios:

- Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente tanto sobre Seguridad y Salud Ocupacional como Ambiental.
- Identificar, evaluar y controlar los riesgos ocupacionales asociados a todas las actividades que se desarrollan en la institución, con el propósito de asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable para toda la Comunidad Tecnológica.
- Identificar los aspectos ambientales significativos de todas las actividades que se desarrollan en la institución y gestionarlos eficientemente, a fin de preservar el medio ambiente.
- Asegurar la participación activa de toda la Comunidad Tecnológica en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y Ambiental.

Tal como se describe en 1.1.1y2-3, la FRBA establece en el PEI, las siguientes LA relacionadas con el **medio ambiente**, siendo coherente con la Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ):

- En el LE "Extensión Universitaria", Programa de "Diseño de Contenidos" (ver Anexo 3, A3.1.3.1.1), LA 13 "Impulsar el desarrollo de proyectos que contribuyan con la preservación del **medio ambiente** y sustentabilidad económica".
- En el LE "Infraestructura", Programa de "Infraestructura" (ver Anexo 3, A3.1.4.4.1), LA 7 "Evaluación de soluciones sustentables para con el **medio ambiente** en cada proyecto edilicio de la Institución".

La FRBA se asegura que cumple con todas las normas relacionadas con el **medio ambiente**, mediante la gestión de una matriz legal por parte del área de SySO y MA (de la SG), que se creó en 2015 para institucionalizar los programas ambientales junto con el CEA, desarrollando un Sistema de Gestión Ambiental integrado con el de Calidad y SySO, con el objetivo de su certificación bajo ISO 14001.

El compromiso con el **medio ambiente** y el resultado de todos los programas es publicado por la DRI a través de los medios institucionales[30], y se describen en el Anexo 1, A1.3.1.1.

30-41) Promoción de la Seguridad y Salud Ocupacional (SySO): El área de Salud y Seguridad en el Trabajo, de la SCEU, implementa acciones de **seguridad y salud ocupacional** destinadas a la sociedad en su conjunto (principalmente de la CABA), mediante actividades de capacitación, estudios de ergonomía, estudios y análisis de riesgos industriales, proyectos de servicios profesionales, seminarios y organización de eventos. Asimismo existen otros programas de **seguridad y salud ocupacional** implementados el área de SySO y MA (Seguridad y Salud Ocupacional y Medio ambiente), de la SG, como las acciones descriptas en el 1.1.1y2-4, destacando las siguientes:

1. El programa de seguridad de la FRBA se implementa en el marco de la Ley 19587 y Decreto 351/79[31], y está conformado por actividades como: mediciones de ruido y luminosidad, entrega de EPP[32], análisis de riesgos en obras de infraestructura y puestos de trabajo, capacitaciones, gestión de la carga de extintores, simulacros de evacuación, botiquines en las áreas, entre otros. Ver Anexo 1, A1.3.3.1.

[30] Revista y Blog "UTN.BA en Movimiento", redes sociales (YouTube, Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn), mailing, página Web, radio "Buenos Aires Tecnológica".
[31] Asimismo según el Convenio Colectivo de Trabajo para el personal no docente UTN – APUTN: Título VIII "Seguridad e Higiene", artículos 97 a 101.
[32] EPP: Elementos de protección personal, como: fajas lumbares, guantes, zapatos de seguridad, entre otros. Fundamentalmente al personal de servicios generales y mantenimiento, como así también para los laboratorios de Dptos.

2. El programa de mejoras en infraestructura corresponde a las obras que se realizan para acondicionar los espacios y adecuarlos según las normativas de SySO y MA, como por ejemplo: mejora de paredes y pisos, adaptación de apertura de puertas hacia afuera (en aulas y laboratorios), accionamiento antipánico en puertas de oficinas, señalética y luces de emergencia, cambio de instalación eléctrica, entre otros. Ver Anexo 1, A1.3.3.2.
3. El programa de salud de la FRBA consta del acceso a la Comunidad Tecnológica de consultorios médicos en las sedes de Medrano y Campus, que incluyen las siguientes especialidades: odontología, clínica médica, kinesiología, nutrición y psicología (orientación vocacional). Ver Anexo 1, A1.3.3.3.

Tal como se describe en 1.1.1y2-4, la FRBA establece en el PEI, las siguientes LA relacionadas con la **seguridad y salud ocupacional**, siendo coherente con la Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ), cuyos principios se detallan en el punto anterior (1.1.4-18-29):

- En el LE "Extensión Universitaria", Programa de "Transferencia" (ver Anexo 3, A3.1.3.2.1), LA 5 "Promoción de la realización de jornadas y cursos de diversos temas (calidad, procesos, alimentos, **higiene y seguridad**, administración y gestión de empresas) para difundir y afianzar nuestro perfil tecnológico". Como así también en el Programa "Metodología de Transferencia" (ver Anexo 3, A3.1.3.3.1), LA 2 "Programar actividades dadas por docentes y graduados notables, tanto para la Comunidad Tecnológica como para el público en general, en temas que fortalezcan el crecimiento profesional y desempeño docente de quienes asistan, como ser **Higiene y Seguridad**, Calidad, Administración y Gestión de Empresas y Didáctica".
- En el LE "Gestión de los Recursos Humanos", Programa de "Calidad de Vida del personal" (ver Anexo 3, A3.1.4.2.1), LA 2 "Sostener el funcionamiento de la Comisión de **Seguridad e Higiene** que entiende en temas de dictado de cursos (Cursos de primeros auxilios, cursos de RCP (resucitación cardio-pulmonar), ergonomía".
- En el LE "Infraestructura", Programa de "Infraestructura" (ver Anexo 3, A3.1.4.4.1), LA 1 "Readecuación del edificio por etapas, contemplando la actualización edilicia desde el punto de vista de la **higiene y seguridad** y la generación de mayor superficie áulica".

La FRBA se asegura que cumple con todas las normas relacionadas con **seguridad y salud ocupacional**, mediante la gestión de una matriz legal por parte del área de SySO y MA (de la SG), para institucionalizar los programas de **seguridad y salud ocupacional**, desarrollando un Sistema de Gestión de SySO integrado con el de Calidad y MA, con el objetivo de su certificación bajo OHSAS 18001.

El compromiso con la **seguridad y salud ocupacional** y el resultado de todos los programas es publicado por la DRI a través de los medios institucionales[33], y se describen en el Anexo 1, A1.3.1.1.

[33] Revista y Blog "UTN.BA en Movimiento", redes sociales (YouTube, Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn), mailing, página Web, radio "Buenos Aires Tecnológica".

CAPÍTULO 2

USUARIO

2.0 LIDERAZGO

2.0.1 LIDERAZGO ENFOCADO A USUARIOS

1) Relación de las acciones de la organización con las expectativas de los usuarios: El ED, que se constituyó en el 2010, desarrolló las siguientes iniciativas para relacionar las acciones de la FRBA con las expectativas de los usuarios:

1. La Encuesta de Clima Interno de la FRBA entre octubre y noviembre de 2010, que relevó información de todo el personal no docente en sus tres sedes: Medrano, Campus y Castro Barros (Escuela de Posgrado), con el objetivo de conocer en profundidad las opiniones de todos los trabajadores No Docentes. Luego en 2011, en función de los resultados, se elaboró un Plan de Acción 2011-2012. Actualmente, en lugar de una encuesta unificada, se implementan anualmente en forma segmentada por Secretaría.
2. El empadronamiento del personal docente y no docente en 2011, en el marco del Plan de Acción 2011-2012 (ver punto anterior 2.0.1-1), para contar con una base de datos única, permitiendo contar con información actualizada y relevante respecto a las preferencias e intereses personales de todos los colaboradores.
3. La certificación ISO 9001 de las Secretarías, para asegurar que sus servicios se relacionen con las expectativas de los usuarios, y que se mida el grado de satisfacción. Ver Anexo 1, A1.1.1)
4. El 1º Censo cuatrienal de Estudiantes de la FRBA en mayo de 2013, como elemento primordial para brindar información sobre las características demográficas, sociales, académicas y laborales de los estudiantes de la FRBA, contribuyendo con la planificación de políticas a largo plazo.
5. La 1ª CCC firmada en 2014, que establece compromisos y mecanismo de participación con los usuarios de los servicios de la FRBA. En 2016 está planificado firmar la 2ª CCC, incorporando más servicios. Ver IP punto 5.
6. El relevamiento sistemático y permanente de Egresados-Graduados, mediante encuestas divididas en cuatro programas denominado Sistema Integral del Egresado-Graduado (SIEGRA), el cual es gestionado por la Dirección de Graduados (de la SCEU), con el fin de obtener información actualizada sobre el perfil académico, laboral, social y cultural de la Comunidad Tecnológica, para conocer su avance profesional, su necesidad de formación, el rubro por especialidad, su interés social y cultural, entre otros datos relevantes.
7. Estudio de Imagen y Posicionamiento de la FRBA, realizado en septiembre de 2015, que permitió conocer características y percepciones de Ingresantes / Alumnos / Graduados no solo de la FRBA, sino también de sus principales competidores. Ver Anexo 2, A2.1.1.

2) Conocimiento y mejora de la satisfacción de los usuarios: Tanto en el PEI, en su lineamiento "Calidad y Procesos", programa "Mejora de sistemas de gestión con foco en procesos y resultados", Objetivo Específico 4 (ver en Anexo 3, A3.1.4.8.1.2), como en la CCC (ver IP punto 5), se establece la realización de encuestas de satisfacción en cada secretaría en función de los servicios prestados y los usuarios, con una frecuencia variable, según las siguientes metodologías: formulario para ser completado de manera presencial en los puntos de Atención al Público (ventanillas), formulario enviado por mail luego de completado un trámite, y encuestas disponibles en un formulario web. Las encuestas se analizan para establecer acciones de mejora. Cada secretaría cuenta con su correspondiente "Tablero de Comando", en donde definen indicadores de satisfacción de los usuarios para cada servicio/usuario, incluyendo una "línea base" del resultado anterior, el resultado actual, la meta a cumplir y la fuente documental de donde se recuperan los datos obtenidos para ser analizados en forma de gráficos (ver Anexo 2, A2.2.1.2), y establecer un plan de mejora. Estos indicadores se vuelcan en el Sistema GP para dar cumplimiento a

las líneas de acción del PEI. Asimismo, se cargan los resultados en el "Tablero de Comando" de CCC, según el Programa CCC del Ministerio de Modernización.

3) Atención de las demandas de la comunidad: El PEI es un plan flexible, abierto al contexto y que atiende las demandas de la Comunidad Tecnológica y otras partes interesadas, como así también busca anticipar un futuro deseado, definiendo metas para la excelencia y estrategias para alcanzar las mismas. Algunos de los programas establecidos en el PEI, se orientan a fortalecer la vinculación de la FRBA con la sociedad de la CABA, como por ejemplo los de Extensión Universitaria (ver Anexo 3, A3.1.3)

4) Relación con usuarios: La CCC establece los canales de comunicación o relación con los Usuarios de la FRBA. Por otro lado, en el PEI se define el programa de "Comunicaciones" dentro del lineamiento de "Sistemas de Información y Comunicaciones" (ver Anexo 3, A3.1.4.6).

Los miembros de la Comunidad Tecnológica, son Usuarios y parte del CD y de los Consejos Departamentales, a través de sus representantes, disponiendo una relación estatutaria con las autoridades ejecutivas de la FRBA (Sr. Decano, Vicedecano y Secretarios), y con los Directores de los Dptos.

5) Relación con proveedores internos y externos: Las Secretarías han sido certificadas ISO 9001 (Anexo 1, A1.1.1), enfocándose especialmente en las relaciones entre los usuarios y proveedores, tanto internos como externos, en los procesos correspondientes. La relación proveedor-usuario (interno) se define en los correspondientes SLA firmados entre Secretarías. La relación proveedor-usuario (externo) se define en las adjudicaciones o contratos correspondientes a las compras o contrataciones.

6) Evaluación de la efectividad de lo anterior: Para ello se implementan mediciones de satisfacción de los usuarios internos (encuestas de clima interno) y usuarios externos (encuestas de satisfacción por servicio-usuario), las cuales son analizadas por el CCI, según requisito de la norma ISO 9001 y CCC, para tomar las acciones necesarias, siendo parte también del proceso de Revisión. Asimismo se realizan auditorías internas periódicas y externas anuales.

2.1 CONOCIMIENTO DEL USUARIO

2.1.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN EN EL CONOCIMIENTO DEL USUARIO

1) Identificación de los usuarios internos: La FRBA identifica a sus usuarios internos a través de su enfoque orientado a procesos, según el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 (ver Anexo 1, A1.1.1):

1. **Docentes:** Profesores o docentes auxiliares (ayudantes de trabajos prácticos) nombrados por concurso y/o resolución para dictar una asignatura determinada. Son usuarios internos tanto de servicios de la SACAD, SeCTIP, SAD y Secretaría General (SG); como así también integrantes del gobierno de la FRBA, a través del *claustro docente* en el Consejo Directivo (CD) y en los Consejos Departamentales.
2. **No docentes:** Personal que realiza tareas administrativas u operativas de apoyo a los procesos principales de la FRBA, nombrados por concurso o contrato. Son usuarios internos tanto de servicios de la SAD y Secretaría General (SG), como así también integrantes del gobierno de la FRBA, a través del *claustro no docente* en el Consejo Directivo (CD).
3. **Alumnos:** Son considerados como tales aquellos aspirantes que aprueban el Seminario Universitario de ingreso, y que poseen libreta universitaria. Otro tipo de Alumnos son los de intercambio provenientes de

Universidades extranjeras, con las que la FRBA tenga algún Convenio, Proyecto o Actividad Específica, y que estén realizando sus estudios o tengan la intención de cursar asignaturas en la Facultad. Son usuarios internos solo como integrantes del gobierno de la FRBA, a través del *claustro de alumnos* en el Consejo Directivo (CD) y en los Consejos Departamentales.

4. **Graduados:** Son aquellos ex alumnos que cursaron y aprobaron todas las asignaturas del Plan de Estudios correspondiente a su respectiva carrera, y cuyo título tenga Resolución aprobada por el Consejo Superior de la Universidad. Son usuarios internos solo como integrantes del gobierno de la FRBA, a través del *claustro de graduados* en el Consejo Directivo (CD) y en los Consejos Departamentales.

2) Identificación de los usuarios externos: Los usuarios externos, identificados también como destinatarios, conforman un estrato fundamental de las partes interesadas de la FRBA como integrantes de la sociedad en su conjunto, la Estrategia Institucional se enfoca primariamente a los usuarios de la Ciudad Autónoma de Bs. As. (CABA) por ser el ámbito natural de su alcance, al cual se debe identificar y conocer para brindarles servicios de excelencia alineados con sus necesidades. Lo expresado no limita ni discrimina bajo ningún punto de vista a usuarios externos residentes en otras localidades que deseen ser usuarios de los servicios de la FRBA. Es por ello que, teniendo en cuenta lo anterior, se clasifican en:

1. **Docentes:** Son usuarios externos de servicios de extensión (SCEU) y de investigación (SeCTIP).
2. **No docentes:** Son usuarios externos de servicios de extensión (SCEU).
3. **Escuelas de enseñanza media:** Son aquellas instituciones públicas y privadas candidatas a recibir servicios de articulación con la FRBA. Son usuarios externos de los servicios de la SCEU y de la SPGP.
4. **Aspirantes:** Aquellas personas con intenciones e interés de ser alumnos de la FRBA, que se encuentran cursando el último año de la enseñanza media, o que la hayan terminado y aprobado. Son usuarios externos de servicios de enseñanza, extensión (SCEU), de la SPGP y de la SG.
5. **Alumnos:** Son usuarios externos de servicios de enseñanza, extensión (SCEU), de la SPGP y SACAD, de bienestar estudiantil (SAE), de SeCTIP y de la SG.
6. **Graduados:** Son usuarios externos de servicios de enseñanza, extensión (SCEU), de la SPGP y SACAD, de la SAE, de SeCTIP y de la SG.
7. **Organizaciones públicas, privadas u ONG:** Organizaciones públicas, privadas y ONG con interés en contratar alumnos de la FRBA mediante algunas de las modalidades ofrecidas. Asimismo, aquellas organizaciones interesadas en recibir servicios profesionales, capacitaciones o participar de cualquier evento que organice la FRBA. Son usuarios externos de servicios de extensión (SCEU), de administración (SAD) y de bienestar estudiantil (SAE). Como así también pueden ser Proveedores externos de la FRBA.
8. **Sociedad en su conjunto:** Cualquier ciudadano, principalmente de la CABA (sin exclusión alguna hacia ciudadanos de otras localidades), que tenga interés y cumpla con los requisitos correspondientes a los servicios que presta la FRBA, entre los que se destacan capacitaciones o eventos específicos organizados por la Facultad. Son usuarios externos de servicios de extensión (SCEU).

3) Conocimiento del entorno social: La responsabilidad social tiene un lugar central en el marco de la misión, visión y valores dado el fuerte vínculo con el entorno que caracteriza a la FRBA. Ver IP punto 4. El PEI presenta OE

y Programas (Objetivos Específicos y Planes de Acción) sustentados en el conocimiento de las necesidades del entorno social que corresponde a nuestro ámbito de influencia (CABA), como por ejemplo:

1. Intensificar el impacto en el entorno social y productivo de la I+D+i que se realiza en la FRBA. Ver Anexo 3, A3.1.2.2, OE 1.
2. Facilitar la detección de necesidades y oportunidades potenciales del entorno. Ver Anexo 3, A3.1.2.2.1, Oe 3.
3. Estudiar las necesidades públicas y privadas de la región. Ver Anexo 3, A3.1.4.1.3, Oe 6.
4. Relevar opiniones de empresas y empleadores sobre necesidades profesionales en relación a las carreras que se brindan en la FRBA. Ver Anexo 3, A3.1.4.1.3, LA 28.
5. Crear un Observatorio para relevar las necesidades educativas de la Comunidad, a fin de incorporar nuevas propuestas que respondan a la demanda social. Ver Anexo 3, A3.1.3.1.1, LA 4.
6. Estudiar la oferta educativa de otras instituciones, de las encuestas que nuestros estudiantes responden al finalizar un curso y de los comentarios y sugerencias que la comunidad nos acerca vía email y redes sociales. Ver Anexo 3, A3.1.3.1.1, LA 5.

4-5) Conocimiento de las características, necesidades y expectativas del usuario: La identificación de las características, necesidades y expectativas de los usuarios, representa un insumo fundamental para mejorar los servicios, a fin de que se adapten a sus necesidades, asegurando su satisfacción. La FRBA gestiona sus procesos con un enfoque al Cliente, ya sea definiendo sus usuarios, con sus derechos y obligaciones, en la 1ª CCC, como así también en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. Para ello, el PEI define estrategias para conocer las características y necesidades de los usuarios (internos y externos), a través de actividades de articulación y vinculación, como por ejemplo entre las más destacadas referenciamos:

1. Seguimiento académico de trayectorias de cursado y etapas en la elaboración de tesis de los estudiantes, aportando estrategias y dispositivos para incentivar la graduación. Ver Anexo 3, A3.1.1.4.1, LA 7.
2. Seguimiento académico y/o profesional de los graduados para conocer impactos en la profesión y ámbitos laborales, así como sus expectativas de participación institucional. Ver Anexo 3, A3.1.1.4.1, LA 9.
3. Realización de jornadas anuales para docentes de las escuelas medias, seleccionados por sus autoridades, con el objetivo de articular los contenidos de la enseñanza media con las exigencias requeridas en el programa del Seminario Universitario. Ver Anexo 3, A3.1.1.6.1, LA 1.
4. Implementación de un mecanismo de consulta permanente con los Departamentos de Especialidad (DE) para responder a sus necesidades académicas. Ver Anexo 3, A3.1.1.7.1, LA 1.
5. Creación de un Observatorio para relevar las necesidades educativas de la Comunidad, a fin de incorporar nuevas propuestas que respondan a la demanda social. Ver Anexo 3, A3.1.3.1, LA 4.
6. Estudio de la oferta educativa de otras instituciones, de las encuestas que nuestros estudiantes responden al finalizar un curso y de los comentarios y sugerencias que la comunidad nos acerca vía email y redes sociales. Ver Anexo 3, A3.1.3.1, LA 5.
7. Realización del seguimiento de la situación laboral de todos los alumnos contratados, con la finalidad de conocer características de su inserción profesional y avances en la carrera. Ver Anexo 3, A3.1.4.1.3, LA 21.

8. Implementación de una Encuesta de clima laboral para conocer la opinión de los empleados y direccionar las acciones de gestión. Ver Anexo 3, A3.1.4.2.1, LA 1.
9. Realización periódica del Empadronamiento obligatorio de docentes y personal administrativo con la finalidad de mantener estadísticas actualizadas como insumo esencial para diagramar políticas activas de RRHH. Ver Anexo 3, A3.1.4.2.2, LA 7.
10. Desarrollar una base de datos con información profesional actualizada, para instalar un proceso de seguimiento y comunicación desde el momento de la graduación y mantener actualizada la información, tanto personal como profesional. Ver Anexo 3, A3.1.4.3.1, LA 1.
11. Identificar las expectativas de los grupos de interés. Ver Anexo 3, A3.1.4.8.1.2, LA 10. Para ello se implementan mediciones de satisfacción de los usuarios internos (encuestas de clima interno) y usuarios externos (encuestas de satisfacción por servicio-usuario), según la ISO 9001 y CCC.

El nivel de avance de todas estas LA se encuentra evidenciado en el Sistema GP, como así también los indicadores que impactan en los Oe, el cual estará disponible durante la visita. Como un punto destacable y de acuerdo a lo mencionado en el punto 2.0.1-1 (4), la FRBA implementa cuatrienalmente un Censo de Estudiantes, generando información actualizada sobre las características sociales, demográficas, académicas y laborales de los estudiantes, creando un insumo valioso para la implementación de las estrategias definidas en el PEI. El primer censo se realizó en 2013. Asimismo, a través del Observatorio Tecnológico[34] (de la SeCTIP) junto con la consultora Enfoc.ar, realizó durante el 2015 un estudio de imagen y posicionamiento de la FRBA, con el objetivo de conocer los atributos valorados de la Facultad, su posicionamiento e imagen frente a otras facultades, características, necesidades y expectativas de los Ingresantes / Alumnos / Graduados. Como así también, la Dirección de Graduados (de la SCEU) gestiona el Sistema SIEGRA, a través del cual se releva en forma permanente información sobre los Egresados-Graduados, mediante encuestas divididas en cuatro programas, con el fin de obtener información actualizada sobre el perfil académico, laboral, social y cultural de la Comunidad Tecnológica, para conocer su avance profesional, su necesidad de formación, el rubro por especialidad, su interés social y cultural, entre otros datos relevantes. Ver Anexo 2, A2.1.1.

6) Medición de la satisfacción de los usuarios: La FRBA planifica e implementa diferentes modalidades de medición de la satisfacción de los Usuarios y de reclamos, quejas y sugerencias, de acuerdo con el servicio y el tipo de Usuario, en el marco del PEI (ver Anexo 3, A3.1.4.8.1.2, Oe 4), de la 1ª CCC (ver IP punto 5) y del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 (ver Anexo 1, A1.1.1). Ver cuadro de Plan de Medición de Satisfacción de Usuarios y Plan de Medición de Reclamos, Quejas y Sugerencias.

Plan de Medición de Satisfacción de Usuarios

[34] Su misión es captar información a través de un proceso organizado, selectivo y permanente, de dos frentes: "Oferta", transformando el contenido de los proyectos en ofertas concretas y acercándolos a las empresas; y "Demanda", generando un canal de recolección de información de las diferentes industrias, para acercarnos a las empresas y así detectar sus necesidades en cuanto a innovación tecnológica. A su vez tiene un 3er. frente, relacionado al "Estado de arte", donde se trabaja en conjunto con el área de Propiedad Intelectual para evaluar tanto de los proyectos de oferta, como de los proyectos de demanda (que surgen de medir las necesidades de innovación tecnológica en las empresas), qué existe en el mundo, y en el mercado local.

RESPONSABLE		SATISFACCIÓN			
ÁREA	SERVICIO	MEDIO	DETALLE	USUARIO	FRECUENCIA
SAE	Desarrollo Profesional (*) (#) Becas (*) Intercambios (*) ORADIS (*) (**) Salud (*) (**) Deportes (*) (**) Biblioteca (*) (**) (&)	Personalmente	Buzón de Sugerencias SAE: Oficina 323 (Medrano)	Alumno (*) Docente (**) Org. Publ. y Priv. (#) Sociedad (&)	Permanente
		Por correo Electrónico	Cada área envía anualmente por correo electrónico una "Encuesta de Satisfacción" a sus Usuarios		
		Por formulario Web	http://www.sae.frba.utn.edu.ar		
SPGP	Trámites Aspirantes (*) Trámites Alumnos (**) Trámites Egresados (#) Asistencia áulica (**) (&)	Por correo Electrónico	Cada Dirección envía semestralmente una "Encuesta de Satisfacción" a los Usuarios que realizaron un trámite dentro del último semestre.	Aspirante (*) Alumno (**) Graduado (#) Docente (&)	Semestralmente
		Por formulario Web	http://www.siga.frba.utn.edu.ar		Permanente
SCEU	Cursos presenciales Cursos e-learning Proyectos Profesionales Eventos sociales Eventos culturales	Personalmente	Buzón de Sugerencias SCEU: Oficina 206	Com. Tecnológica Sociedad	Permanente
		Personalmente	Se entrega una "Encuesta de Satisfacción" post servicio a los Usuarios de capacitación presencial.		Post servicio
		Personalmente	Se entrega una "Encuesta de Satisfacción" post servicio a los Usuarios de proyectos profesionales.		
		Por correo Electrónico	Cada área envía una "Encuesta de Satisfacción" post servicio a los Usuarios que asistieron a un evento o proyectos profesionales.		
SACAD	Acreditación (*) (**) Campus Virtual (**) Tutorías (*) (**) Carrera Académica (**) Concursos (**) (#)	Personalmente	Se entrega una "Encuesta de Satisfacción" post servicio a los Usuarios de Acreditaciones.	Dpto. Especialidad (*) Docente (**) No Docente (#)	Post servicio
		Por correo Electrónico	Cada área envía una "Encuesta de Satisfacción" post servicio a los Usuarios que asistieron a un evento, concurso, coloquio de CA o actividad.		
	Enseñanza de posgrado (docentes)	Personalmente	Se entrega una "Encuesta de Satisfacción" post servicio a los Usuarios de cada seminario.	Alumno (graduado de grado)	Post servicio
Dpto. Esp.	Enseñanza de grado (docentes: profesores y auxiliares)	SIGA	Se entrega una "Encuesta de Satisfacción" post servicio a los Usuarios de cada materia.	Alumno	Post servicio (inscribirse al final)
SeCTIP	Investigación Transferencia Vinculación	Personalmente	Se entrega anualmente una "Encuesta de Satisfacción" a los Usuarios.	Investigador	Anual
		Por correo Electrónico	Se envía por correo anualmente una "Encuesta de Satisfacción" a los Usuarios.		
SAD	RR.HH. (*) (**) Liquidaciones (*) (**) Tesorería (*) (#) (&) Compras (**) (#) Mantenimiento (**) Servicios Generales. (**)	Personalmente	Se entrega anualmente una "Encuesta de Satisfacción" a los Usuarios.	Docente (*) No Docente (**) Org. Priv. (#) Sociedad (&)	Anual
		Por correo Electrónico	Se envía por correo anualmente una "Encuesta de Satisfacción" a los Usuarios.		
SubTIC	Sistemas	Por correo Electrónico	Se envía una "Encuesta de Satisfacción" post servicio a los Usuarios.	No Docente	Post servicio

Plan de Medición de Reclamos, Quejas y Sugerencias

RESPONSABLE		RECLAMOS, QUEJAS Y SUGERENCIAS			
ÁREA	SERVICIO	MEDIO	DETALLE	USUARIO	FRECUENCIA
SAE	Des. Profesional (*) (#) Becas (*) Intercambios (*) ORADIS (*) (**) Salud (*) (**) Deportes (*) (**) Biblioteca (*) (**) (&)	Personalmente	Buzón de Sugerencias y Libro de Reclamos, Quejas y Sugerencias. SAE: Oficinas 323 (Medrano) y 12 (Campus)	Alumno (*) Docente (**) Org. Publ. y Priv. (#) Sociedad (&)	Permanente
		Por correo Electrónico	calidad-sae@frba.utn.edu.ar		
		Por formulario Web	http://www.sae.frba.utn.edu.ar/		
		Telefónicamente	(011) 4867-7550		
		Redes Sociales	Twitter: @saeutnba Facebook: SAE UTN.BA		
SPGP	Trámites Aspirantes (*) Trámites Alumnos (**) Trámites Egresados (#)	Personalmente	Libro de Reclamos, Quejas y Sugerencias por Dirección. Oficinas 307, 309, 311 y 312 (Medrano)	Aspirante (*) Alumno (**) Graduado (#)	
		Por correo Electrónico	calidad_sga@frba.utn.edu.ar		
		Por formulario Web	http://www.siga.frba.utn.edu.ar		
		Telefónicamente	(011) 4867-7596		
	Asistencia áulica	Personalmente	Personalmente Bedelía (Medrano y Campus)	Docente Alumno	
SCEU	Cursos presenciales Cursos e-learning Proyectos Profesionales	Personalmente	Buzón de Sugerencias y Libro de Reclamos, Quejas y Sugerencias. SCEU: Oficina 206	Com. Tecnológica Sociedad	
		Por correo Electrónico	sugerencias@sceu.frba.utn.edu.ar		

	Eventos sociales Eventos culturales	Por formulario Web	http://sceu.frba.utn.edu.ar/		
		Telefónicamente	(011) 4867-7545		
		Redes Sociales	Twitter: @sceuutnba Facebook: SCEU UTN BA YouTube: Sec. Cultura y Ext. Univ. UTN FRBA Google +: Sec. Cultura y Ext. Univ. UTN FRBA LinkedIn: Extensión Universitaria UTN BA		
SACAD	Acreditación (*) (**) Campus Virtual (**) Tutorías (*) (**) Carrera Académica (**) Concursos (**) (#)	Personalmente	Oficina SACAD (PB, Medrano)	Dpto. Esp. (*) Docente (**) No Docente (#)	
		Por correo Electrónico	concursos@academica.frba.utn.edu.ar carreradocente@academica.frba.utn.edu.ar virtual@siga.frba.utn.edu.ar tutorias@frba.utn.edu.ar acreditación@academica.frba.utn.edu.ar		
	Posgrado	Personalmente	Oficina 25 (Castro Barros)	Docente Graduado Sociedad (graduado)	
		Por correo Electrónico	administracion@posgrado.frba.utn.edu.ar		
SeCTIP	Investigación Transferencia Vinculación	Personalmente	Oficinas SeCTIP (PB, Medrano)	Investigador	
		Por correo Electrónico	calidad-sectip@frba.utn.edu.ar		
	Procesos internos	Por formulario SInAp	https://rt.frba.utn.edu.ar	No Docente	
SAD	RR.HH. (*) (**) Liquidaciones (*) (**) Tesorería (*) (#) (&) Compras (**) (#) Mantenimiento (**) Servicios Grales. (**)	Personalmente	Oficinas Administrativas (1º Piso, Medrano)	Docente (*) No Docente (**) Org. Priv. (#) Sociedad (&)	
		Por correo Electrónico	calidad-sad@frba.utn.edu.ar		
	Procesos internos	Por formulario SInAp	https://rt.frba.utn.edu.ar	No Docente	
SubTIC	Sistemas	Por formulario SInAp	https://rt.frba.utn.edu.ar	No Docente	

Nota: Las llamadas entre paréntesis con símbolos sirven para relacionar por área los servicios con sus usuarios.

7) Garantía de la equidad en el servicio: La ley 24.521 de Educación Superior, incluida en el marco regulatorio de la FRBA, establece en su artículo 2° (modificado por la Ley 27.204) disposiciones sobre la equidad en la educación; lo cual se explicita como "inclusión" dentro de los valores de la FRBA (ver IP punto 4), en el artículo 1° y 2° del CEI de la FRBA, y en la 1ª CCC en el capítulo de "derechos del usuario" (ver IP punto 5).

8) Establecimiento de los mecanismos de participación: La FRBA por ser una facultad pública, y de acuerdo con su Estatuto Universitario, tiene la particularidad de que sus Usuarios, tanto internos como externos, participan activamente en los órganos de gobierno de la institución (CD y Consejos Departamentales), a través de sus representantes (consejeros de cada claustro: docente, no docente, alumnos y graduados) elegidos mediante elecciones libres, siendo el CD quien elige al Sr. Decano y Vicedecano. Asimismo, se establecen múltiples mecanismos de participación, ya que el ED lo toma como una ***política de estado*** en la institución. Entre los ejemplos podemos mencionar:

1. La firma de la 1ª CCC en el capítulo "Participación Ciudadana": Mecanismos de consulta a los Usuarios (Encuestas de Satisfacción, ver 2.1.1y2-6) y Sistema de Reclamos y Sugerencias (ver 2.1.1y2-6).
2. Sistema de Información y Comunicación de la 1ª CCC, comprometiéndose la FRBA a respetar el derecho de todo ciudadano a acceder a la información sobre los servicios que presta, los requisitos que se deben cumplir para iniciar los trámites, y los lugares de atención al público. Los usuarios pueden acceder a la mencionada información por distintas vías: atención presencial y telefónica, Web institucional y redes sociales: Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+, YouTube, radio FM (programa "Bs. As. Tecnológica"), revista institucional

"UTN.BA en movimiento" y blog institucional. Actualmente se agregó la red social Google+ institucional. Todos gestionados por la DRI.

3. El punto anterior (2.0.1-8 (1)) se sistematiza mediante las certificaciones ISO 9001 (ver Anexo 1, A1.1.1).
4. Actividades de articulación y vinculación proveedor-usuario de las distintas áreas.
5. Reuniones en los Consejos Departamentales y en el CD. Como así también en el Consejo Superior de la UTN.

2.1.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1) Datos relevados del usuario: En general la información que se releva para todas las categorías de usuarios son: características demográficas y psicográficas. Por ejemplo, para un alumno: título obtenido (escuela media), año de egreso, tipo de colegio, nivel de inglés, conocimiento de otros idiomas, si antes de inscribirse cursaron otra carrera, edad, género, si padece algún tipo de discapacidad, lugar de residencia, situación laboral, puesto laboral, entre otros. En el caso de usuario "alumno", por ejemplo, esta información se obtiene durante el Proceso de inscripción y se almacena en las bases de datos correspondientes descriptas en 2.1.3-6.

2) Datos relevados de su satisfacción: En los cuadros "Plan de Medición de Satisfacción de Usuarios" y "Plan de Medición de Reclamos, Quejas y Sugerencias" del punto 2.2.1y2-6 se puede observar por área, servicio y usuario, cuáles son las fuentes mediante las cuales se obtienen los datos, el detalle de los mismos y la frecuencia de recolección. Estos datos que se relevan de la satisfacción de los usuarios dependen del tipo de servicio y usuario que se trate, ya que tienen sus particularidades, pero están siempre considerados dentro del marco del PEI (ver 2.2.1y2-6), de la 1ª CCC (ver IP punto 5) y del SGC ISO 9001 (ver Anexo 1, A1.1.1). En general podemos mencionar los siguientes datos relevados de su satisfacción: capacidad de respuesta, cortesía y empatía, eficacia, entre otros.

3) Datos relevados de los procesos de gestión: Los datos relevados de los procesos de gestión se encuentran en el Sistema GP y los Tableros de Comando Operativos (ver Anexo 3, A3.3), en los mismos existen indicadores de procesos relacionados con cada tipo de usuario ,como por ejemplo: cantidades de usuarios que acceden al servicio, tiempos de espera, entre otros.

4) Criterios utilizados para seleccionar los datos: Los criterios utilizados para seleccionar los datos son el impacto que dichos indicadores tengan en el cumplimiento de los objetivos asociados, siendo de los siguientes tipos: eficiencia, efectividad y calidad.

5) Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos: En el marco del PEI, en su lineamiento de "Sistemas de Información", "Programa de Desarrollo e Implementación de los Sistemas de Información", y objetivo específico "Garantizar la seguridad de la información", implementa a través de la Subsecretaría de Sistemas de Información y Comunicación (SubTIC) las siguientes líneas de acción: Disponer de un sistema integrado de autenticación, autorización y auditoría; Mantener la disponibilidad y alcanzar el mejor rendimiento de los servicios; y Proveer a los servicios de las condiciones de seguridad adecuadas.

Asimismo, la FRBA, en el marco de la Ley de Protección de Datos Personales (PDP) Nº 25.326, tiene inscriptas las diferentes bases de datos que se utilizan, a fin de garantizar a las personas el control del uso de sus datos personales: Alumnos (SinAp, SIGA y SysGestión), Docentes (SinAp, SysAdmin y SysDasuten), No Docentes (SINAP, SysAdmin y SysDasuten), Graduados (SIEGRA) y Proveedores (MCC4).

6) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Los sistemas de información que se utilizan en la FRBA son:

1. **SysAdmin:** Sistema provisto por la Dirección de Servicios Informáticos de Rectorado, utilizado en las demás facultades regionales, sustentado en la Ley de Administración Pública Nacional, y que da respuesta a las necesidades específicas de toda el área administrativa: Pagos, Presupuesto, Rendición de Cuentas, Mesa de Entradas, Patrimonio, Contratos, Cajas Chicas, Asistencia, Liquidación de Sueldos.
2. **Sistema de Control de Ingresos (SCI):** Permite incorporar a SysAdmin las siguientes funciones: el cobro con código de barras y previsión de ingresos; la gestión de pagos externos (Pago Fácil, Rapi Pago, Pago Mis Cuentas y Banelco); y reportes manuales y automáticos. Desarrollado internamente en la SubTIC (de la SG).
3. **Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA):** Toda la información referente a la actividad académica de los estudiantes de grado y posgrado se gestiona con este sistema. Los docentes y alumnos pueden acceder a las prestaciones del SIGA a través de Internet, facilitándose así la disponibilidad de información correspondiente a calificaciones, asistencia a clase, inscripción al cursado de asignaturas e inscripción a mesas de examen, entre otros. Desarrollado internamente en la SubTIC (de la SG).
4. **GP:** Es un sistema informático para gestión de proyectos web basado en Redmine, que nació como resultado de la implementación del sistema Qosqo en la Facultad Regional Tucumán. Se utiliza para el seguimiento del PEI. Provisto por la Secretaría de TIC de Rectorado.
5. **XT:** Es un sistema que se utiliza para el seguimiento de los expedientes académicos. Desarrollado internamente en la SubTIC (de la SG).
6. **MCC4:** Provisto por la ONC (Oficina Nacional de Contrataciones), se utiliza para la gestión de Compras y Licitaciones en la SAD.
7. **TotalDoc:** Es un sistema de gestión administrativa y financiera de Proyectos Especiales que se utiliza en la SCEU. Desarrollado internamente en la SubTIC (de la SG).
8. **SysGestión:** Permite la gestión académica y administrativa de alumnos de cursos rentados de extensión universitaria. Desarrollado internamente en la Subsecretaría de TIC, dependiente de la Secretaría General.
9. **SysDasuten:** Da soporte a los procesos administrativos de la Dirección de Acción Social de UTN. Provisto por la Dirección de Servicios Informáticos de Rectorado.
10. **SIEGRA**: Base de datos personales, sociales y profesionales de graduados de la FRBA. Desarrollado internamente en la SubTIC (de la SG).
11. **SinAp**: Consolida los datos personales y acceso a otros sistemas de Alumnos, Docentes y No Docentes. Desarrollado internamente en la SubTIC (de la SG).

7) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: En el marco del PEI, en su lineamiento de "Calidad y Procesos", "Programa de sustentabilidad de Procesos", la Dirección de Calidad Institucional (DCI) articula, con alumnos del Posgrado de la Especialización en Ingeniería en Calidad, la implementación anual de las Auditorías Internas en las Secretarías certificadas bajo la norma ISO 9001, en donde se evalúan los Informes de Gestión y Tableros de Comando (Objetivos, metas, Indicadores y planes de acción). Asimismo, complementariamente Rectorado realiza Auditorías de los registros académicos y administrativos.

8) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: La Dirección de Planeamiento (DP) gestiona el seguimiento del PEI mediante el Sistema GP, como así también implementa el Proyecto **"Bus de Servicios"** que consiste en una plataforma que optimiza el acceso a los datos y la información académica disponible para la toma de decisiones. La SAD desde el 2013 viene trabajando en el desarrollo e implementación del **Tablero de Control Administrativo (TCA)** el cual consolida todos los recursos económicos y financieros de la FRBA. Ambos proyectos se desarrollan e implementan internamente a través de la SubTIC (de la SG).

9) Análisis de la información: Los Sistemas de Gestión proporcionan información a través de los Tableros de Control (TCA, Bus de Servicios, GP y tipo planillas), la cual se analiza en reuniones entre las áreas responsables y sus Secretarios para elaborar Informes de Gestión, en donde se evidencia los avances y logros respecto a lo planificado, y lo incorporan en el proceso de Revisión anual, en el marco del SGC ISO 9001.

10) Utilización de la información: La información se analiza para utilizarla en la toma de decisiones en función de los resultados; para ello, cada Secretaría remite anualmente el Informe de Gestión y/o Acta de Revisión al ED, el cual se reúne periódicamente en Gabinete (Sr. Decano y Secretarios) para analizar los avances y logros, como así también la planificación para el próximo año. Este proceso configura la Revisión de Gestión de la FRBA, la cual se publica en el Blog oficial de la FRBA, como evidencia de Gobierno Abierto. Asimismo el ED tiene acceso al Sistema GP para ver en todo momento el avance del PEI.

11) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: La información agrega valor a los procesos de gestión, ya que se diseñaron en función de poder representar el desempeño o resultado de los mismos. En el caso de que alguna información no agregue valor, se optimiza en el proceso de Revisión.

12) Utilización en la planificación: La información se utiliza en el seguimiento de la planificación (PEI), ya sea a través del Sistema GP o de los Tableros de Control complementarios, en los cuales se actualizan los indicadores, coherentes con los programas, objetivos y políticas.

2.1.4 RESULTADOS DEL CONOCIMIENTO DEL USUARIO

1) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 2, A2.1.2.

2) Objetivo planteado para cada ítem en cada período: En general el objetivo planteado de Satisfacción de los Usuarios (externos) está entre 70 y 80%, excepto los referenciados con (*) cuyo valor objetivo alcanzable es mayor al 60%. La tabla de referencia se encuentra en el Anexo 2, A2.1.2.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentran resumidos en el Anexo 2, A2.1.2.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario/Director para evaluar las acciones a tomar. Ver Anexo 2, A2.1.2.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 2, A2.1.2.

2.2 MEJORAS DEL SISTEMA

2.2.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN EN LAS MEJORAS DEL SISTEMA

1-2) Respuesta a reclamos, quejas y sugerencias: La FRBA planifica e implementa diferentes modalidades para dar respuesta a los reclamos, quejas y sugerencias, de acuerdo con el servicio y el tipo de Usuario, en el marco del PEI (ver Anexo 3, A3.1.4.8.1.2, Oe 4, de la 1ª CCC (capítulo "Participación Ciudadana") (ver IP punto 5) y del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 (ver Anexo 1, A1.1.1). Una vez ingresados los reclamos, quejas y sugerencias por los diferentes medios según el cuadro de Plan de Medición de Reclamos, Quejas y Sugerencias (2.1.1y2-6), el Responsable de Calidad del área en cuestión, junto con los involucrados dan una respuesta al Usuario conforme a lo establecido en el compromiso asumido en la 1ª CCC y luego analizan las acciones a tomar, haciendo participar al CCI para consensuar soluciones en forma articulada entre las Secretarías involucradas. Asimismo, es preciso aclarar que las sugerencias pueden provenir también de las encuestas de Satisfacción de los Usuarios (ver 2.1.1y2-6). La participación de los docentes, alumnos, graduados y no docentes en el gobierno de la FRBA y de los tres primeros en los Dptos. de Especialidad también son fuentes de sugerencias de mejoras. En las carreras de posgrado, las direcciones de las carreras responden a las quejas y sugerencias que les llegan por 3 canales: encuestas a los alumnos, a través de los docentes o planteos personales de los alumnos a los directores.

3) Mejoras en el servicio y los productos: Los reclamos, quejas y sugerencias, las encuestas de satisfacción tanto de los usuarios externos como internos y otros métodos mencionados en el punto anterior (2.2.1y2-1-2), son una parte esencial de los elementos de entrada de la Revisión del SGC ISO 9001 (ver Anexo 1, A1.1.1) y de la gestión de las mejoras en los procesos y servicios de la FRBA. (Ver 2.0.1-2 y 2.0.1-6). Entre los principales logros podemos destacar los descriptos en 1.1.4-6.

4-5) Selección y capacitación del personal que atiende público: La Dirección de Recursos Humanos (DRH); en el marco del SGC ISO 9001, Estatuto Universitario de la UTN y Convenio Colectivo de Trabajo para el personal no docente UTN – APUTN; define los perfiles de los puestos del personal no docente, incluidos aquellos que tengan entre sus funciones la atención al público, los cuales se disponen para el proceso de selección, ya sea por concursos no docentes, a través del Dpto. Concursos, como para su selección en cada área con la aprobación de la DRH. De acuerdo al proceso de gestión por competencias de la FRBA (ver PO-SAD-DRH-05), la DRH estableció que cada Secretaría identifique anualmente sus necesidades de capacitación, en función de un análisis de desempeño del personal no docente, para definir un Plan Anual de Capacitaciones de la FRBA (ver FR-SAD-DRH-19) que incluyen actividades de formación en Calidad, Atención al Público, Seguridad e Higiene, entre otras.

6-7) Definición de una política comunicacional. Información en lenguaje sencillo y comprensible: En el PEI, lineamiento de "Comunicaciones" (ver Anexo 3, A3.1.4.6) se establecen los objetivos estratégicos de Comunicación en la FRBA, a través de la DRI. El trabajo de comunicación en toda institución es relevante, porque democratiza la información en un lenguaje sencillo y comprensible. La DRI propone, principalmente, producir y gestionar contenidos relacionados a las actividades que tienen lugar en la FRBA, para volcarlo, luego, en los distintos canales institucionales y medios masivos de comunicación. (Ver 2.1.1y2-2, punto 2; y la 1ª CCC, Capítulo de "Sistema de Información y Comunicación", IP punto 5)

8) Implementación de herramientas de gobierno electrónico (Página Web, etc.): En la 1ª CCC la FRBA establece, en el Capítulo de "Sistemas de Información y Comunicación", punto "Gobierno Abierto" (ver 1ª CCC), la implementación de herramientas de gobierno electrónico como:

1. La difusión de los compromisos asumidos en la 1ª CCC, en el sitio web de la FRBA (ver IP punto 5).
2. Publicación en el Blog Institucional "UTN.BA en movimiento": Informes de Gestión y Reuniones del CD.

Video Informe de Gestión 2009-2013 | Informe de Gestión 2009-2013 | Publicación de la 4º Reunión Ordinaria del CD | Blog Institucional UTN.BA en movimiento

3. El acceso a un único número de teléfono: (+5411) 4867-7500, automatizado con un IVR de bienvenida y rutas de acceso por servicios más requeridos y por área.
4. Acceso on-line a servicios como:
   a. Servicios Académicos por Sistema SIGA:
   b. Servicios de Biblioteca por Sistema OPAC:
   c. Servicios de Desarrollo Profesional por Sistema Bolsa de Trabajo:

Sistema SIGA | Biblioteca FRBA | Bolsa de Trabajo FRBA

5. La Edición digital y publicación de la revista institucional "UTN.BA en movimiento".
6. Participación de los Usuarios en las redes sociales: Facebook, Twitter, YouTube, Google+, LinkedIn.

2.2.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1) Datos relevados del usuario: Son los descriptos en el punto 2.1.3.1, como así también los datos que se relevan para la mejora del sistema son los reclamos, quejas y sugerencias, agradecimientos, entre otros. El criterio general utilizado es el satisfacer plenamente los requerimientos y necesidades de los usuarios.

2) Criterios utilizados para seleccionar los datos: El criterio utilizado para la selección de datos es que brinden la posibilidad de determinar en qué medida se cumplen los requisitos y objetivos de los procesos, como así también que se puedan utilizar para satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios.

3) Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos: Se encuentra descripto en el 2.1.3.5.

4) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.6.

5) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.7.

6) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

7) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

8) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

9) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en el 2.1.3.11.

10) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

2.2.4 RESULTADOS EN LAS MEJORAS DEL SISTEMA

1) Resultados de la medición de la mejora en la satisfacción del usuario: Los resultados de la medición de la mejora del sistema se reflejan en el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos en la 1ª CCC (ver Anexo 2, A2.2.1), y de la mejora en la satisfacción del usuario en el nivel promedio de Satisfacción del Usuario (ver Anexo 2, A2.1.2) y en la disminución del nivel de reclamos, quejas y sugerencias de los mismos (ver Anexo 2, A2.2.2).

2) Objetivos de mejora planteados para cada ítem en cada período: Los objetivos de mejora planteados para cada ítem se encuentran descriptos en el Anexo 2, A2.2.1 y A2.2.2.

3) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 2, A2.2.1 y A2.2.2.

4) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentran detallados en el Anexo 2, A2.2.1 y A2.2.2.

5) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver Anexo 2, A2.2.1 y A2.2.2.

6) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 2, A2.2.1 y A2.2.2.

CAPÍTULO 3

PROCESOS

3.0 LIDERAZGO

3.0.1 LIDERAZGO ENFOCADO A PROCESOS

1) Planificación a largo plazo: La FRBA conformó en el 2013 el Equipo de Planeamiento Estratégico de la FRBA (EPE), con la participación de referentes de la Comunidad Tecnológica, para la elaboración del PEI a 15 años, el cual se describe sintéticamente en el Cuadro del PEI y en el Anexo 3, A3.1. El desarrollo se inicia a partir del análisis situacional de un conjunto de políticas institucionales priorizadas en los últimos años, y de los logros alcanzados a partir de las distintas acciones en marcha.

Cuadro del PEI

Hasta ese momento de definición del PEI, el plan académico institucional ha avanzado en los últimos años en programas sistemáticos de formación de profesores, becas para formación de posgrado, proyectos para la innovación curricular y de la enseñanza, tutorías para el acompañamiento de alumnos y procesos de calidad en las carreras y ámbitos institucionales. Las acciones priorizadas han generado, además, una fuerte vinculación con el contexto nacional e internacional. La FRBA se consolidó como actor social de referencia en lo que concierne a la formación, al desarrollo de la investigación aplicada, a la búsqueda de la innovación, al incentivo del emprendedorismo, a la función social de la extensión, a la vinculación con sus graduados y a la gestión bajo parámetros de calidad. Con la definición del PEI, este proceso transformador da continuidad al crecimiento y avanza en una perspectiva puesta en la excelencia académica, profundizando el desarrollo de las investigaciones en relación con la consolidación del posgrado y en el marco de la internacionalización de la educación superior. Se asumen a su vez nuevos desafíos de innovación en modalidades pedagógicas de formación y estrategias didácticas, así como garantizar políticas de articulación con la enseñanza media, la inclusión y la permanencia de los estudiantes. Todo ello en el marco de un alto compromiso con la calidad, que es el eje central para enfrentar los cambios actuales y los planteados a futuro.

2) Asignación de recursos para establecer un sistema de la calidad: El ED de la FRBA asigna los recursos necesarios, ya sea humanos, o financieros, para mejorar continuamente no solo el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 (ver Anexo 1, A1.1.1), sino también para implementar las mejoras que surjan de los procesos de las acreditaciones de las carreras (ver Anexo 1, A1.1.2) y para la participación de proyectos de mejora en Competencias Regionales e Internacionales (ver Anexo 1, A1.1.3).

3) Apoyo y aseguramiento de la mejora continua: En el marco del PEI, en su lineamiento estratégico "Calidad y Procesos" (ver Anexo 3, A3.1.4.8) se asegura la mejora continua de los procesos, a través de la DCI, con el apoyo del ED. Con ese compromiso, se llevan a cabo acciones de mejora continua como: Auditorías Internas y Externas,

gestión de los compromisos asumidos en la CCC, proyectos de mejora con equipos de trabajo interdisciplinarios, reuniones del CCI, reuniones de la CCDE, presentación al PNC, entre otras.

4) Documentación de los procesos: La estructura documental sigue los lineamientos de la ISO 9001, en el marco de las recomendaciones de la ISO/TR 10013[35]. La misma es controlada por la DCI, y distribuida ya sea en formato papel o digitalmente por la cuenta institucional de la FRBA en Google Drive. Asimismo, en la actualidad la SubTIC se encuentra implementando un nuevo software de gestión documental, llamado *Sharepoint*[36], a fin de poder optimizar la accesibilidad a toda la documentación, como así también la gestión de cambios.

5) Constancia de las actividades de la dirección en calidad: El ED está fuertemente involucrado en actividades de calidad, lo cual queda evidenciado en las iniciativas descriptas en el 1.0.1.2.

6) Revisión de los planes y avances en calidad: La Revisión de los planes y avances en calidad se realiza en forma constante por los Responsables de Calidad de las Secretarías, a través de los "Tableros de Comando Operativos" y el "Tablero de Comando de la CCC", y los ponen en común en las reuniones mensuales del CCI.

7) Evaluación de la efectividad de lo anterior: Se evalúa la efectividad de los planes y avances en calidad en la Revisión anual del SGC, en el marco del SGC ISO 9001, la cual consta del análisis del desempeño de cada uno de los procesos de las Secretarías y de reuniones de Gabinete entre el Sr. Decano y los Secretarios. Para ello, cada uno de los Secretarios presenta un "Informe de Gestión" que incluye: nivel de cumplimiento de las acciones planificadas, Tablero de Comando Operativo actualizado y el Sistema GP al día.

3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1) Proceso de Planificación Estratégica, incluyendo: Elaboración del plan, Evaluación del plan, Aprobación del plan, Fijación de plazos, Asignación de responsables, Seguimiento, Revisión: El PEI de la FRBA (ver Esquema del PEI), se enmarca en el Plan Estratégico de la Universidad, y en el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad (Ver IP punto 4). Además se configura a partir de necesidades institucionales propias de contar con un marco de políticas explícitas que orienten y organicen sus acciones en las distintas funciones en un horizonte de corto, mediano y largo plazo. El PEI se propone como un programa de trabajo para el período 2014-2028, que retoma y da continuidad a proyectos en marcha y los integra con nuevas propuestas articuladas y organizadas a partir de los logros ya alcanzados y de las transformaciones pensadas a futuro. En este contexto, la FRBA configura el EPE y define metodologías participativas, con inclusión de la Comunidad Tecnológica en los procesos de definición de líneas estratégicas, programas generales y programas operativos. Se trata de un documento de consenso, que refleja las decisiones del conjunto de actores y áreas que forman parte de la Institución. Las metodologías de trabajo se nutren de: nuestro Estatuto Universitario, enfoques como los del PMI (Project Management Institute)[37], las bases del PNC del Sector Público, el enfoque de la ASQ (American Society

[35] Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.
[36] *Microsoft SharePoint* es una plataforma de colaboración organizacional, formada por productos y elementos de software que incluye funciones de colaboración, módulos de administración de procesos, módulos de búsqueda y una plataforma de administración de documentos (gestión documental).
[37] *Project Management Institute (PMI)* es la asociación profesional sin fines de lucro más importante y de mayor crecimiento a nivel mundial que tiene como misión convertir a la gerencia de proyectos como la actividad indispensable para obtener resultados en cualquier actividad. La Metodología PMI define la gestión de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos. Para que la gestión de proyectos sea satisfactoria es imprescindible partir de una planificación coherente y que permita alcanzar los objetivos del proyecto optimizando la asignación y costos de recursos.

Quality)[38] y desarrollos teóricos diversos sobre Gestión y Planeamiento Institucional en Educación Superior, adaptados a la realidad de la Institución y a su entorno. La perspectiva que se adopta es la de un plan flexible, abierto al contexto y que busca anticipar un futuro deseado definiendo metas para la excelencia y estrategias a ser alcanzadas. El PEI fue aprobado mediante Resolución de CD Nº 1489/14. El PEI está conformado por una Planificación Estratégica (PE) coherente con una Planificación Operativa (PO). La PE está compuesta por 5 Lineamientos Estratégicos (LE) para orientar el desarrollo del PEI. Dentro de cada uno, se explicitan ejes temáticos que darán origen a Objetivos Estratégicos (OE) y a la PO en Programas. Los 3 primeros LE se relacionan con funciones que se consideran sustantivas dentro de la misión de la institución y corresponden a: "**Formación Académica", "Investigación, Innovación y Vinculación Tecnológica", y "Extensión Universitaria"**. El 4º lineamiento, de **"Gestión Institucional"**, incluye funciones que son claves para apoyar y favorecer el desarrollo de los lineamientos anteriores y que son transversales a los mismos. El 5º lineamiento corresponde al de **"Redes"**, que adquiere un sentido fundamental para relacionar los anteriores. Se considera prioritario vincular transversalmente los LE definidos, de forma tal que todos y cada uno de ellos compartan y se encuadren en función de las siguientes dimensiones que los atraviesan: Calidad, Integración, Articulación, Comunicación y Comunidad Tecnológica. La Planificación Operativa (PO) está conformada por los programas institucionales, los cuales incluyen Objetivos Específicos (Oe) y Líneas de Acción (LA). Para realizar una revisión anual y un seguimiento constante del PEI, la Dirección de Planeamiento (DP) gestiona el Sistema GP, que es un Sistema Informático que tiene las siguientes funciones:

Esquema del PEI

- Monitorear el estado de avance del PEI en un "Cuadro de Mando Integral" o "Tablero de Comando" que permite visualmente identificar el estado de las acciones, a través de Indicadores definidos por Oe.
- Facilitar el seguimiento del PEI por parte de los Líderes y Responsables, permitiendo la definición de sus indicadores, el registro de sus acciones y su avance. Es utilizado como herramienta de gestión de los proyectos de cada Secretaria.
- Definir pesos relativos a cada meta propuesta en relación a su contribución con los OE de cada programa.

[38] ASQ es la comunidad de expertos en calidad más grande del mundo. Creada hace más de 60 años, y con sede en Milwaukee, Estados Unidos. Desde 1991, es el único administrador del prestigioso Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. La FRBA es miembro de ASQ.

- Agilizar el acceso a reportes actualizados, generando la información necesaria según los distintos niveles jerárquicos (gabinete, responsables, líderes)
- Consolidar anualmente la ejecución del PEI con información adjunta, detalle de las acciones realizadas, facilitando los Informes de Gestión de las áreas para su Revisión anual.

Para ello, se designaron los siguientes roles:

- Responsables por cada Programa: quienes velan por el logro de los OE afectados a su programa.
- Líderes por cada Oe: quienes gestionan las LA dentro de cada Oe.
- Referente del PEI por Secretaría/Dpto.: quienes son el nexo entre el DP y su Secretaría/Dpto.

En base a lo anterior, se han definido como Responsables a los Secretarios/Subsecretarios, 47 Líderes y 89 personas asignadas a la ejecución de las LA.

La DP actualmente está realizando la Revisión bianual integral del PEI, para actualizar los Programas con sus Oe y LA, considerando los avances alcanzados y los cambios del contexto.

2) Incorporación de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos en la planificación: En el proceso de elaboración del PEI, el EPE diseñó como 1ª etapa la denominada "Definición Inicial para el Plan de la FRBA". En la misma se procedió a definir la Misión, Visión, y Valores de la FRBA (ver IP punto 4). Una vez que estas fueron definidas, se priorizaron en el Plan los valores que sustentan a las mismas, que orientan sus lineamientos estratégicos y que son marco para las distintas acciones. Luego se definieron 5 LE para orientar el desarrollo del Plan, y dentro de cada uno de ellos, se explicitan ejes temáticos que dan origen a OE y programas. Estos programas institucionales constituyen una mayor definición para acompañar la gestión institucional, y se integran por Oe que definen el modo en que se particularizan los OE, y por LA, que constituyen conjuntos de acciones organizadas y articuladas para llevar adelante el desarrollo de los objetivos planteados.

3) Utilización de la información en el proceso de planificación: En la 2ª etapa del proceso de elaboración del PEI, se procedió a definir los Ejes Estratégicos dentro de cada LE, y a realizar el relevamiento de la información existente. Esto último permite retomar y dar continuidad a los proyectos que están en marcha e integrarlos con nuevas propuestas articuladas y organizadas a partir de los logros ya alcanzados y de las transformaciones pensadas a futuro. Para ello, el PEI propuesto parte de un análisis situacional tipo FODA[39], incluyendo un conjunto de políticas institucionales que han sido priorizadas en los últimos años, y de los logros construidos a partir de las distintas acciones en marcha. Los programas institucionales desarrollados en el PEI anticipan propósitos deseados y formulan acciones para alcanzarlos. Se constituyen en herramientas para orientar y priorizar decisiones en el marco de fortalecimiento de prácticas instaladas y transformaciones y cambios planificados a futuro.

5) Participación del personal, los usuarios y los proveedores en la elaboración del plan: Para elaborar el PEI, la FRBA configura un Equipo de Planeamiento Estratégico (EPE) y define metodologías participativas, con la inclusión de la Comunidad Tecnológica, a través de reuniones y talleres, en los procesos de definición de LE, programas generales y programas operativos. Por eso decimos que el documento producido es fruto de un consenso que refleja las decisiones del conjunto de actores y áreas que forman parte de la institución en su

[39] Es una metodología de estudio de la situación de una organización o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

totalidad. Esta colaboración es un componente esencial para los propósitos señalados que supone el trabajo en entornos colaborativos para enriquecer y acompañar el valor de la "comunidad" como una "comunidad de aprendizaje".

6) Mejoras en el proceso de planificación: En la figura presentada en 3.2.1y2-3 se observa la aplicación de ciclos de mejora continua en el proceso de Planificación Estratégica. Luego de realizar la implementación de los planes, se analiza la información recopilada a través del Sistema GP y de los "Tableros de Comando Operativos", y según los resultados obtenidos, se procede a diseñar los planes de mejora correspondientes.

7) Principales estrategias aprobadas por la conducción: De acuerdo con lo descripto en el 3.1.1y2-1, el ED conformó un Equipo de Planeamiento Estratégico (EPE) y definió metodologías participativas, con inclusión de la Comunidad Tecnológica en los procesos de definición de líneas estratégicas, programas generales y programas operativos. En la 1ª etapa del PEI, "Definición Inicial del Plan", se definieron la Misión, Visión y Valores Institucionales y los 5 LE: "Formación Académica", "Investigación, Innovación y Vinculación Tecnológica", "Extensión Universitaria" y "Redes". En la 2ª etapa se definieron los Ejes Estratégicos dentro de cada LE para orientar el desarrollo del Plan. En la 3ª etapa se definieron los OE dentro de cada Eje; y en la 4ª etapa se desarrollaron los Programas Institucionales, mediante Oe con sus LA. (Ver Anexo 3, A3.1)

3.1.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-2-3-5) Datos relevados de la organización, de los procesos de gestión y del desempeño de la organización. Criterios utilizados para seleccionar los datos: La forma en que se relevaron los datos para elaborar el PEI fue a través de "análisis por expertos" (como el **método Delphi**[40] o **Consenso**, que fue nuestro caso). Los miembros del EPE tenían un profundo conocimiento y antecedentes relevantes en las áreas que representaban, con acceso a la información pertinente. Las revisiones del PEI, que incluyen el análisis del desempeño de la Institución, son realizadas por el DP con la participación de los Líderes del Sistema GP (Secretarios/Subsecretarios) e invitados especialistas en temas específicos, utilizando la información de seguimiento del cumplimiento del plan vigente. Ver PEI, Anexo3. A3.1.1.

4) Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos: Se encuentra descripto en el 2.1.3.5.

6) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.6.

7) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.7.

8) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

9) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

10) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

11) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en el 2.1.3.11.

12) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

3.1.4 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

[40] El **método Delphi** es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método de predicción sistemático interactivo, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos mediante un proceso iterativo.

1) **Indicadores de gestión:** Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 3, A3.2.

2) **Objetivos planteados para cada ítem en cada período:** Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.2.

3) **Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems:** Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.2.

4) **Desviaciones de lo planificado:** En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver Anexo 3, A3.2.

5) **Medidas preventivas y correctivas que se implementaron:** Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 3, A3.2.

3.2 PLANIFICACIÓN OPERATIVA

3.2.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

1) **Paso del plan estratégico a los planes operativos:** Según lo descripto en el 3.1.1y2-1 y en la figura de "Planificación Estratégica y Operativa" de este punto, el PEI está conformado por una Planificación Estratégica (PE) coherente con una Planificación Operativa (PO). El PE es el marco que orienta de modo organizado según Lineamientos Estratégicos (LE), Ejes y Objetivos Estratégicos (OE) el sentido de las acciones de la institución en un horizonte de 15 años. Los Programas institucionales incluidos en él, constituyen la PO siendo una mayor definición para acompañar la gestión institucional, ya que los Programas se integran por Objetivos Específicos (Oe), que definen el modo en que se particularizan los OE, a través de las Líneas de Acción (LA), que constituyen conjuntos de acciones organizadas y articuladas para llevar adelante el desarrollo de los objetivos planteados.

Planificación Estratégica y Operativa

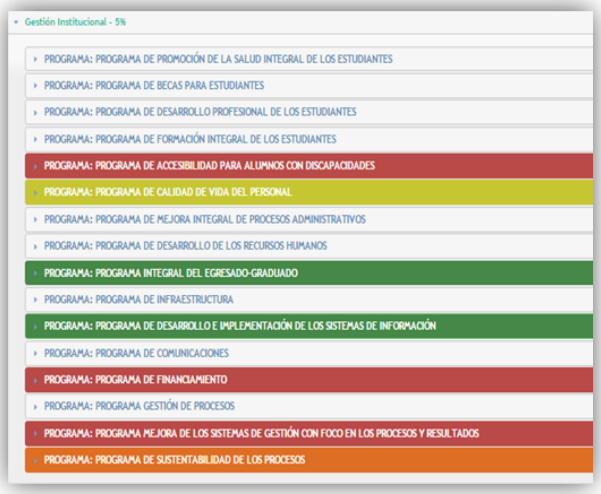
2) **Proceso y los sistemas de planificación operativa utilizadas:** Los LE-Ejes con sus OE orientan y dan sentido a los Programas Institucionales o PO, desde un enfoque de planificación estratégica flexible y con apertura e interacción con el contexto formulando acciones para alcanzar los propósitos deseados. Tienen un carácter abierto, continuo, como herramienta para orientar y priorizar decisiones en el marco de fortalecimiento de prácticas instaladas y transformaciones y cambios planificados a futuro. Una característica central de los Programas es que se sustentan en Políticas que incluyen las distintas dimensiones de la gestión, en su integralidad y complejidad, y se basan en un trabajo colaborativo, que abarca actores y sectores de la FRBA. En este marco, los PO se conciben como Programas articuladores de un conjunto de proyectos y planes muy específicos que incluyen: Oe y LA.

3) Medidas tomadas para lograr los objetivos de la calidad en la organización: En el marco del PEI, según la figura "Planificación de la Calidad" de este punto, la FRBA en pos de la mejora continua y camino a la excelencia institucional, establece garantizar la sostenibilidad y previsibilidad de los resultados de sus procesos a través de la ejecución de los principios que establece en la PGI, comprometiéndose en su cumplimiento. En dicho documento se establecen compromisos en relación con la Calidad y la Excelencia, la Seguridad, Salud Ocupacional (SySO) y el Medio Ambiente (MA), y en relación a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Acordes con dichos compromisos se definen los Objetivos de la Calidad, con sus Metas, y los correspondientes Planes de Mejora correspondientes, los cuales están plasmados en los "Tableros de Comando Operativos" de cada Secretaría, en el marco del SGC ISO 9001.

Planificación de la Calidad

4) Inclusión de los principales aspectos de la calidad en los planes y metas operativos: Los compromisos establecidos en la PGI en relación con la Calidad y la Excelencia, se ven reflejados en los Objetivos de la Calidad con sus Metas, y los correspondientes Planes de Mejora. Dichos despliegue de Objetivos, Metas y Planes se definen en los "Tableros de Comando Operativos" de cada Secretaría, según el SGC ISO 9001, en los cuales se puede observar la inclusión de la metodología de la mejora continua. (Ver figura "Planificación de la Calidad" del punto anterior, 3.2.1y2-3)

5) Los planes operativos, los presupuestos, los responsables, las fechas y frecuencias de revisión: Tal como se describió en el 3.1.1y2-1, los Programas Institucionales o PO que forman parte del PEI, se integran por Objetivos Específicos (Oe) que definen el modo en que se particularizan los Objetivos Estratégicos (OE), y por Líneas de Acción (LA), que constituyen conjuntos de acciones organizadas y articuladas para llevar adelante el desarrollo de los objetivos planteados. A través del Sistema GP se asegura el seguimiento del PEI por parte de los Líderes y Responsables, siendo este sistema una herramienta de gestión de los proyectos de cada Secretaría.



Sistema GP

Para ello, en dicho sistema se definen por Oe los pesos relativos en relación a su contribución con los OE de cada Programa. Como así también, en cada objetivo se establecen plazos (fechas), y se asignan Responsables para OE y Líderes para Oe. La DP implementa anualmente la Revisión del PEI, respecto a los objetivos planificados, en el marco de la Revisión del SGC ISO 9001. Asimismo, la DP actualmente está realizando la Revisión bianual integral del PEI, para actualizar los Programas con sus Oe y LA, considerando los avances alcanzados y los cambios del contexto.

3.2.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-2-5) Datos relevados de la organización, de los procesos de gestión y del desempeño de la organización: Se relevan datos de: gestión académica (relacionados a trámites de títulos, alumnos, etc.), bienestar estudiantil (pasantías, becas, etc.), extensión universitaria (facturación de proyectos, capacitaciones, etc.), infraestructura (mantenimiento, obras), recursos humanos, entre otros. Los "Tableros de Comando Operativos" de cada Secretaría contienen los indicadores que se conforman los datos que se relevan. En ellos están definidos los despliegues de Objetivos de la Calidad con sus Metas y los correspondientes Planes de Mejora, que reflejan los compromisos establecidos en la PGI (PL-DCI-CQ) en relación con la Calidad y la Excelencia.

3) Criterios utilizados para seleccionar los datos: Los criterios para seleccionar los datos son que los mismos brinden la posibilidad de verificar el cumplimiento de los objetivos asociados (Oe), como así también que impacten en la satisfacción de los usuarios.

4) Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos: Se encuentra descripto en el 2.1.3.5.

6) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.6.

7) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.7.

8) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

9) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

10) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

11) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en el 2.1.3.11.

12) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

3.2.4 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

1) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 3, A3.3.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.3.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.3.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver Anexo 3, A3.3.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 3, A3.3.

3.3 PROCESOS QUE CONDUCEN AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (PROCESOS PRINCIPALES)

3.3.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS PRINCIPALES

1-2) Identificación y descripción de los procesos principales: De la misión y objetivos institucionales tanto de la UTN como de la FRBA, según el Estatuto de la Universidad, se desprenden naturalmente los procesos principales, de acuerdo con el Mapa de Procesos definido en el IP (punto 6, pág. XI). Ellos son:

1. **Enseñanza de Grado y Posgrado:** Este proceso es la esencia básica de la institución educativa, que consta de la transmisión y/o construcción del conocimiento entre el docente (profesor/es y auxiliar/es) y los alumnos, mediante el dictado de clases teórico-prácticas y la realización de otras actividades para el desarrollo del seminario de la cátedra (exámenes parciales y finales, trabajos prácticos, trabajos integradores, visitas a empresas, entre otras)[41], siguiendo una metodología pedagógica y bajo el Programa Curricular de la materia establecida por la cátedra, según el Plan de Estudios vigente de la carrera. Para las carreras de grado, según el Estatuto de la Universidad (Artículo 7º), las actividades de enseñanza están a cargo de las Unidades Académicas (o Dptos. de Especialidad - DE), y abarca el conocimiento de los problemas tecnológicos del país, especialmente en su repercusión regional; mientras que para las carreras de posgrado, según la Ordenanza CS Nº 970/02, las actividades de enseñanza de los seminarios están a cargo de las Direcciones de Carrera. La SACAD gestiona los procesos de soporte a los Dptos. de Especialidad (para carreras de grado), las Direcciones de Carreras de Posgrado y a los docentes. Como así también, la SPGP implementa el proceso de soporte "Gestión Académica" a los alumnos, docentes y Dptos. de Especialidad.
2. **Investigación:** Este proceso es el descubrimiento de nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico y tecnológico[42], actuando como nexo con el mundo productivo y académico. Según el Estatuto de la Universidad (Artículo 10º), la UTN realiza I+D+i tecnológica, orientados a resolver problemas regionales y nacionales con especial énfasis en su vinculación con el campo tecnológico comprometiendo en ello sus máximos esfuerzos; los proyectos de I+D+i son realizados por docentes investigadores, estudiantes, graduados y terceros a través de convenios de cooperación. La SeCTIP implementa los procesos de soporte a la I+D+i en la FRBA.
3. **Servicios de extensión:** Según el Estatuto de la Universidad (Artículo 129º), "la extensión universitaria abarca el conjunto de acciones que determinan la efectiva inserción de la UTN en el cuerpo social que la contiene". Es decir, son todas aquellas actividades que signifiquen la integración de la Institución al medio que la rodea, cuyos alcances impliquen el aprovechamiento social del conocimiento generado en la FRBA, en pos del desarrollo científico y tecnológico de la comunidad, estableciendo mecanismos de cooperación con la sociedad. La SCEU tiene como misión: el desarrollo e implementación del dictado de cursos, seminarios, conferencias, coloquios, congresos, carreras de pre-grado (licenciaturas y tecnicaturas); la transferencia de conocimientos a la comunidad que la comprende a través de la asistencia técnica, capacitación y servicios tecnológicos; el establecimiento de convenios de complementación con otras facultades de la universidad y otras universidades; la promoción del desarrollo de actividades de acción social, culturales o deportivas como medio de integración de la facultad con el medio; la implementación de acciones que promuevan la vinculación

[41] Según Ordenanzas CS Nº 577/87 y 604/88.
[42] Fuente: Norma IRAM 30800:2008 "Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2008 en actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

con los graduados, a través de la Dirección de Graduados (DG); el desarrollo de actividades que faciliten la inserción de los graduados, docentes y estudiantes en el medio y permitan la interacción con la sociedad.

3) Incorporación de los requisitos de los usuarios en el diseño: Los requisitos de los usuarios y los legales aplicables se incorporan en el diseño en función del proceso principal:

1. **Enseñanza de Grado y Posgrado:** Los requisitos de las carreras de grado y posgrado los define el Rectorado de la UTN (Consejo Superior), en cumplimiento del Estatuto de la Universidad, y la CONEAU a través del proceso de Acreditación, según la Ley de Educación Superior Nº 24.521. Por otra parte, los docentes, alumnos y graduados, a través de sus representantes en los 4 claustros, participan en los Consejos Departamentales y CD, interactuando con los Directores de los DE. De estas interacciones surgen inquietudes e iniciativas que son evaluadas y pueden traducirse en mejoras del proceso de enseñanza – aprendizaje.
2. **Investigación:** Los requisitos se definen en función de las necesidades relevadas ya sea por los Dptos. de Especialidad (DE) o la SeCTIP, los cuales se incorporan en las temáticas de investigación. Asimismo, existen requisitos que son definidos por otras partes interesadas como MinCyT, UTN, Investigadores y Emprendedores, que son incorporados en los proyectos. Otras fuentes de requisitos son los reglamentos de las revistas científicas y tecnológicas para la publicación de trabajos, los reglamentos para poder exponer en congresos, los reglamentos internos para la aprobación de proyectos en la FRBA y en la UTN.
3. **Servicios de Extensión:** Los requisitos se incorporan a los servicios, en función de las necesidades de la sociedad, especialmente de la CABA (sin exclusión de otra localidad). Como así también los requisitos de los usuarios que requieran de asistencia técnica y profesional se incorporan en los convenios y/o contratos firmados entre las partes. En el marco del SGC ISO 9001, una fuente importante para que estos requisitos se incorporan al diseño son las encuestas de satisfacción, y reclamos, quejas y sugerencias, tratados en el 2.1.1y2-6.

4) Evaluación y mejoras: Los procesos principales se evalúan y mejoran mediante los siguientes mecanismos:

1. **Enseñanza de Grado y Posgrado:** En las carreras de grado, tanto el ingreso, como la evaluación y permanencia en la docencia se rigen por el Estatuto Universitario UTN (Artículo 1º) y el Reglamento de la Carrera Académica (Ordenanza CS Nº 1182/08) que establece las funciones de los docentes según su dedicación y los requisitos para su permanencia y promoción. Las Ordenanzas CS Nº 1273/10 y 1181/08 regulan el ingreso a la docencia por concurso público de antecedentes y oposición para los cargos de profesor y de auxiliar respectivamente. De acuerdo con el Estatuto de la Universidad (Artículo 93° b), los Dptos de Especialidad, mediante reuniones del Consejo Departamental, analizan los resultados de las encuestas de satisfacción de los alumnos a los docentes y cualquier reclamo, queja o sugerencia planteada directamente por los alumnos a través de los consejeros o directamente por éstos. En las carreras de posgrado, según el Reglamento de la Educación de Posgrado (Ordenanza CS Nº 970/02), el Director de la Carrera es quien evalúa el desarrollo de las actividades académicas (docencia, investigación y vinculación), las cuales incluye el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de los alumnos a los docentes y cualquier reclamo, queja o sugerencia planteada directamente por los alumnos.

2. **Investigación:** El Reglamento de la Carrera del Investigador de la UTN (Ordenanza CS Nº 1341/11) tiene como objetivo favorecer la dedicación de los docentes, alumnos, graduados y becarios a la labor científica y tecnológica con el fin de aportar a la generación de nuevos conocimientos, formar recursos humanos, fortalecer la docencia de grado y posgrado, transferir tecnologías al sector productor de bienes y servicios, y contribuir a la resolución de problemáticas y demandas sociales, entre otras. En ese marco, la Junta de Calificación y Promoción evalúa a los investigadores para su categorización, designación e incorporación en la Carrera del Investigador de la UTN. Asimismo, a través de la SeCTIP se evalúa el nivel de avance de cada PID en función de las etapas planificadas. Como así también cada PID es evaluado en función de los requisitos definidos en 3.3.1y2-3 (3).
3. **Servicios de Extensión:** Los procesos de prestación de los servicios de extensión, en el marco del SGC ISO 9001, se evalúan y mejoran en general teniendo en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción de los alumnos y otros usuarios, y cualquier reclamo, queja o sugerencia planteada directamente por los mismos, tal como se describe en el 2.1.1y2-6. Asimismo, función del servicio que se trate existen otras actividades de evaluación y mejora:
   - Cursos presenciales: Se implementan observaciones de clases, por parte del área de Planeamiento Académico. (Ver procedimiento PG-SCEU-DF-05).
   - Servicios profesionales (estudios, consultoría y otros): El Coordinador es quien planifica, organiza, implementa y controla el avance del proyecto, y la Dirección de Proyectos Especiales (DPE) realiza el monitoreo, seguimiento y control de gestión, con el fin de alcanzar los objetivos dentro del presupuesto, el plazo establecido, cumpliendo con los requerimientos y la calidad esperada por el destinatario. (Ver procedimiento PG-SCEU-DPE-02).

5) Participación de las áreas responsables en las actividades de mejora contínua: Todas las áreas de la FRBA participan, a través de sus Responsables de Calidad designados, en el CCI y en la CCDE, los cuales tienen como misión implementar la mejora contínua de los procesos, coordinado por la DCI, tal como se define en 4.0.1-2.

6) Medición de los resultados de los procesos y su frecuencia. 7) Evaluación y seguimiento: Tal como se describe en el punto 3.2.1y2-2, la PO tiene definidos indicadores por Oe en el Sistema GP y en los Tableros de Comando Operativos, según el SGC ISO 9001, los cuales evidencian la medición de los resultados de los procesos con su correspondiente frecuencia dependiendo de sus características. Para la evaluación y seguimiento de la PO, el DP designó a Líderes, quienes verifican mensualmente su cumplimiento. Asimismo, cada Director y/o Secretario correspondiente, junto con el Responsable de Calidad, evalúa y da seguimiento a los procesos mediante las reuniones de comisiones, comités, consejos o de equipo de trabajo, tal como se describe en el punto 4.0.1-2.

8) Documentación de los procesos principales y sus cambios: Tal como se describe en el punto 3.0.1-4, los procesos principales están documentados en los Manuales de Procedimientos de las áreas responsables, en el marco del SGC ISO 9001, según el procedimiento de "Control de Documentos" (PG-DCI-CQ-01), en donde se establecen, entre otros, los lineamientos para su control de cambios, a través de la identificación de su versionado. Asimismo, según el procedimiento de "Control de Registros" (PG-DCI-CQ-02) se define el proceso de control de los

registros (evidencia de las actividades), para asegurar su correcta identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición.

9) Utilización de dichos documentos para asegurar y mejorar la calidad: Dichos documentos están disponibles en su lugar de uso, ya sea en formato papel o digitalmente por la cuenta institucional de la FRBA en Google Drive. En cada documento se referencian los cambios (en el punto "revisiones") surgidos de las mejoras en el proceso en cuestión, permitiendo a los responsables involucrados conocer los mismos para asegurar su implementación.

10) Aseguramiento de no utilizar documentos obsoletos: Tal como se define en el procedimiento de "Control de Documentos" (PG-DCI-CQ-01), las versiones no vigentes en formato papel se destruyen o la DCI las retira y marca como "Obsoleta", y en formato digital se reemplaza por la versión vigente en el Sistema Google Drive Institucional. De esta manera, la DCI se asegura que ninguna área utilice documentos obsoletos.

11) Introducción de nuevos productos o servicios para ofrecer a los usuarios: Dada las características del funcionamiento institucional de la FRBA, en el marco de la UTN, cualquier nuevo servicio para ofrecer a los usuarios, podrán brindarse siempre que estén en el marco de la misión de la Facultad, de acuerdo con la Ley de Educación Superior (Ley 24521) y el Estatuto de la Universidad. Por ejemplo: nuevas carreras de grado, posgrado o pregrado. Los cuales se introducen como nuevos servicios a través de la respectiva Resolución del Consejo Superior (CS) de la UTN, considerando necesidades de la Sociedad. Asimismo, la FRBA, en el marco del Estatuto de la Universidad, puede introducir nuevos servicios para los usuarios, tales como los Servicios de Extensión: Nuevos cursos presenciales y a distancia, nuevos estudios o servicios profesionales. Los cuales, según el SGC ISO 9001, se diseñan considerando las necesidades de los Usuarios y los requisitos normativos de la FRBA. Ver procedimientos de "Presentación Académica de actividades" (PG-SCEU-DF-06) y "Alta de nuevos Proyectos" (PG-SCEU-DPE-01).

3.3.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-4) Datos relevados de los procesos principales y del desempeño de la organización: Los datos que se relevan de los procesos principales y su desempeño son los que están registrados en el Sistema GP, que contiene indicadores por Oe, y en los "Tableros de Comando Operativos", que evidencian la medición de los resultados de los procesos (3.3.1y2-6).

2) Criterios utilizados para seleccionar los datos: Los datos se seleccionan de manera tal de asegurar el cumplimiento de los requisitos de los procesos, considerando los indicadores por Oe definidos en el Sistema GP y los incluidos en los Tableros de Comando Operativos ,coherentes con la PGI (PL-DCI-CQ).

3) Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos: Se encuentra descripto en el 2.1.3.5.

5) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.6.

6) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.7.

7) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

8) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

9) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

10) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en el 2.1.3.11.

11) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

3.3.4 RESULTADOS DE LOS PROCESOS PRINCIPALES

1) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 3, A3.4.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.4.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.4.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver Anexo 3, A3.4.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 3, A3.4.

3.4 PROCESOS QUE AYUDAN A LOS PROCESOS PRINCIPALES (O SEA DE APOYO)

3.4.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO

1-2) Identificación y descripción de los procesos de apoyo o logísticos: Tanto los "Procesos de Apoyo" como los "Procesos Estratégicos" se consideran esenciales para lograr el cumplimiento eficaz y eficiente de los "Procesos Principales". Ver Mapa de Procesos definido en el IP (punto 6, pág. XI). Ellos son:

1. **Dirección Institucional:** Es el proceso de Dirección General de la FRBA realizado por el Sr. Decano, con el soporte de la Secretaria del Decanato, quien gestiona su agenda y sus reuniones. Como así también las decisiones del Consejo Directivo (CD), con el apoyo de la Dirección de Aplicaciones Académicas, quienes gestionan las reuniones del CD (programación, armado del orden del día, comunicación, corrección y publicación de las resoluciones).
2. **Planeamiento Institucional:** Es el proceso de seguimiento y revisión del PEI, implementado por el DP (de la SPGP).
3. **Gestión de Departamentos y Carreras:** Es el proceso de gestión administrativa de los Dptos. de Especialidad de las carreras de grado, según el Régimen de Organización de los Dpto. de Enseñanza (Ordenanza CS Nº 328/87). Como así también de los Directores de las Carreras de Posgrado, según el Reglamento de la Educación de Posgrado (Ordenanza CS Nº 970/02). Asimismo comprende los procesos de apoyo al proceso principal de enseñanza de grado y posgrado gestionado por la SACAD: gestión administrativa de la evaluación de profesores y docentes auxiliares de carreras de grado (Carrera Académica); gestión de concursos de profesores y docentes auxiliares; capacitaciones en innovación educativa; creación, seguimiento tecno-pedagógico, y gestión de soluciones de aulas virtuales; diseño e implementación de cursados intensivos virtuales; coordinación institucional de tutorías; organización de encuentros de formación de tutorías destinado

a los Coordinadores Departamentales y Tutores; talleres y encuentros de formación en tutorías destinado a los Alumnos de la Facultad; elaboración y difusión de informes de la DTPR; organización de actividades de formación pedagógica para profesores y docentes auxiliares.

4. **Calidad Educativa y Acreditaciones:** Comprende los procesos de coordinación institucional para la Acreditación de Carreras de Grado y Posgrado, y para la gestión de programas académicos, como así también, el diseño de nuevas carreras de posgrado; los cuales son responsabilidad de la DAPCE (de la SACAD).
5. **Calidad de Procesos Institucionales:** Comprende los siguientes procesos implementados por la DCI: la gestión del SGC ISO 9001 (con la gestión de los procesos que conlleva), la coordinación de los CCI, CCDE y CPNC, la gestión de la aplicación del modelo de excelencia del Premio Nacional a la Calidad, la gestión de la CCC, la coordinación de los Equipos de Mejora (con su presentación a las Competencias), la capacitación en Calidad a la Comunidad Tecnológica, la gestión de la integración del SGC con SySO, MA y RSU.
6. **Relaciones Institucionales:** Comprende los procesos de Comunicación institucional de la FRBA: edición y publicación de la Revista "UTN.BA en Movimiento", administración de las redes sociales y del Blog Institucional, producción y conducción del programa de radio "Buenos Aires Tecnológica" en FM Flores, relación con los medios de prensa, coordinación del Aula Magna.
7. **Gestión Académica:** Comprende los siguientes procesos implementados por la SPGP, que dan apoyo al proceso de enseñanza de grado y posgrado: gestionar el tránsito académico de los alumnos desde que aspiran a ingresar a la Facultad hasta que se les otorga el título correspondiente; interactuar con los Directores y Secretarios de Dptos. de Especialidad brindando permanente servicio a la gestión de los mismos; confeccionar y velar por el cumplimiento de lo dispuesto en el calendario académico; supervisar el cursado de las asignaturas, regularidad, inscripción a finales y materias y los servicios de información para los estudiantes y docentes; gestionar y supervisar la administración de cursos, espacios físicos y vacantes, y organizar las mesas de exámenes; contribuir al cumplimiento de lo establecido en el Estatuto Universitario, el Reglamento de Estudios (Ordenanza CS Nº 908/99 y sus complementarias) y los Planes de Estudios (Ordenanzas CS y sus complementarias); fomentar e impulsar la utilización de información estadística para la toma de decisiones asegurando su disponibilidad.
8. **Bienestar Estudiantil:** Comprende los siguientes procesos gestionados por la SAE: gestionar el desarrollo profesional de los estudiantes de la facultad, a través de la Bolsa de Trabajo; gestionar el intercambio de estudiantes con otras universidades del exterior; gestionar la Biblioteca de la FRBA; organizar y apoyar eventos de interés a los estudiantes de la facultad; coordinar, asesorar, promover y difundir todas aquellas acciones que contribuyan directa o indirectamente a la integración de personas con movilidad y/o comunicación reducida, asegurando un equitativo acceso a la educación; propiciar la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia de los alumnos en el sistema universitario a través del ofrecimiento de los diferentes proyectos educativos por medio de Becas (según Reglamento de Becas, Ordenanza CS Nº 1108/08); difundir y proporcionar una oferta de actividades turísticas conforme a las necesidades y posibilidades económicas de la Comunidad Tecnológica; apoyar y colaborar con los eventos de interés

estudiantil impulsados por el Centro de Estudiantes de la Facultad; poner al alcance de toda la Comunidad Tecnológica un servicio de salud gratuito, facilitando el acceso a los alumnos que no disponen de tal servicio; lograr la integración del deporte a la vida de la Comunidad Tecnológica, jerarquizándolo y brindando un espacio para que, la fuerte carga intelectual de las distintas carreras, encuentre un complemento en la actividad física.

9. **Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva:** Comprende los siguientes procesos gestionados por la SeCTIP que dan apoyo al proceso de investigación: atender la administración, información y control de gestión de la investigación científica y desarrollo tecnológico en el ámbito de la FRBA; gestionar los mecanismos de financiación de la investigación y desarrollo tecnológico; estudiar la demanda de servicios tecnológicos como forma de orientar las actividades de investigación y orientar la oferta de desarrollo tecnológico; propiciar el incremento de la investigación en proyectos interdepartamentales, interfacultades e interinstitucionales; atender los mecanismos de promoción científica y tecnológica; atender los mecanismos de reclutamiento y reincorporación de investigadores a la FRBA; gestionar las actividades de transferencia de tecnología como forma de asegurar los beneficios para la Sociedad en general y la Facultad en particular.
10. **Recursos Humanos y Liquidaciones:** Comprende los siguientes procesos gestionados por la DRH (de la SAD): gestión de altas, modificaciones y bajas del personal docente y no docente; alta y control de asistencia no docente; licencias del personal; jubilaciones docentes y no docentes; sanciones al personal no docente; seguimiento del análisis de desempeño del personal no docente y de sus capacitaciones; gestión de liquidación de haberes; gestión de seguros del personal y alta y gestión de contratos de prestación de servicios por inciso n° 3.
11. **Administración y Economía-Finanzas:** Comprende los siguientes procesos gestionados por la DEF y DAD (de la SAD): asistir en la registración contable, fiscalización y custodia de los bienes del Estado de la FRBA; efectuar la registración analítica, de acuerdo a las normativas vigentes, procesar y producir la información financiera y patrimonial, a fin de una eficaz registración de los recursos presupuestarios de la FRBA; tener custodia, manejo y control de los fondos, valores y documentación que los representan, provenientes de ingresos permanentes o eventuales y egresos, de acuerdo a las autorizaciones legales pertinentes, a fin de atender el pago de los compromisos contraídos por la institución; controlar la fiscalización de la documentación correspondiente a cargos y descargos, verificando que hayan cumplimentado las normas legales exigidas por rectorado; entender la planificación, administración y fiscalización del personal y en la prestación de los servicios generales; administrar la información relacionada al personal de la FRBA, implementando los recursos y métodos informáticos disponibles, para proporcionarla en forma eficaz al personal, a las dependencias, al Rectorado de la UTN u otro organismo cuando la requieran; entender en la ejecución y fiscalización del registro contable de presupuesto en la adquisición de elementos y contratación de servicios que sean requeridos por la facultad; dirigir el depósito general de existencias; fiscalizar el ingreso y egreso de todo tipo de documentación y/o correspondencia a la FRBA; realizar el abastecimiento de materiales, equipos, obras y servicios, en el tiempo, calidad requeridos y al menor costo final; fiscalizar y controlar el material almacenado en el depósito que posee la FRBA; realizar la ejecución y control del presupuesto de la Facultad

de acuerdo a la ley de contabilidad; entender en el registro y movimiento de expedientes, resoluciones y toda la documentación que se tramite en la FRBA, en su archivo y conservación.

12. **Infraestructura:** Comprende los siguientes procesos gestionados por la SAD y SG: entender en la tramitación, estudio, resolución y ejecución de los asuntos relativos al planeamiento físico, obras servicios de infraestructura de la FRBA, a fin de satisfacer los requerimientos específicos de los organismos. prestar servicios de orientación general a fin de mantener en estado de higiene, los bienes y edificios y prestar la atención necesaria para lograr los objetivos previstos; controlar la tramitación, estudio, resolución y ejecución de los asuntos relativos al planeamiento físico, obras y servicios de infraestructura de la FRBA, a fin de satisfacer los requerimientos específicos de los organismos.
13. **Sistemas TIC:** Comprende los siguientes procesos gestionados por la SubTIC (de la SG): soporte técnico a PCs e impresoras en oficinas y laboratorios en todas las sedes de la FRBA; soporte a eventos y video conferencias; administración de redes y servidores: acceso a internet en las 3 sedes por cable y wi-fi, mantenimiento del correo electrónico institucional para docentes, no docentes y alumnos, desarrollo y mantenimiento de la red de datos y telefonía en las 3 sedes; desarrollo y mantenimiento de sistemas informáticos.
14. **Apoyo a la Gestión de Extensión:** Comprende los siguientes procesos gestionados por la SCEU que son apoyo a los procesos de Extensión: logística de actividades de capacitación presencial y a distancia; control de gestión de servicios profesionales a organizaciones públicas y privadas; organización de actividades de divulgación tecnológica y de interés cultural de la comunidad; organización de colaciones.
15. **Apoyo General:** Comprende los siguientes procesos gestionados por terceros: servicio de buffet en las sedes de Campus y Medrano; servicio de fotocopiadora y venta de apuntes en las sedes de Campus y Medrano; servicio de imprenta.

3) Incorporación de las necesidades de los procesos principales en el diseño: Los requisitos de los procesos principales se incorporan en el diseño de los procesos de apoyo descriptos en el punto anterior (3.4.1y2-1-2) ya sea mediante el Estatuto de la Universidad y Reglamentaciones, como así también respecto a la relación proveedor-usuario (interno y externo) de acuerdo con el enfoque por procesos según el SGC ISO 9001. En este marco, se incorporan las necesidades al diseño de los procesos apoyo a través de los siguientes medios:

1. Participación de los usuarios (internos/externos) en los comités, comisiones, consejos y equipos de trabajo, descripto en 4.0.1-2.
2. Resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios (internos/externos), y reclamos, quejas y sugerencias de usuarios (internos/externos), descriptos en el 2.1.1y2-6.
3. Definición de “Acuerdos de Nivel de Servicio” (SLA) entre las Secretarías/Subsecretarías, de modo que los requisitos establecidos en los mismos sirvan para la incorporación de las necesidades en el diseño de los procesos de apoyo, como así también para medir el desempeño de los mismos. (Ver 1.1.4-7 (9))

4) Identificación de las oportunidades de hacer más eficientes los procesos de apoyo: La oportunidad para hacer más eficientes los procesos de apoyo se dan a través de los medio descriptos en el punto anterior, 3.4.1y2-3.

5) Participación de las áreas responsables de los procesos de apoyo en actividades de mejora contínua: Al igual que en los procesos principales (ver 3.3.1y2-5), para los procesos de apoyo, todas las áreas de la FRBA participan, a través de sus Responsables de Calidad designados, en el CCI y en la CCDE, los cuales tienen como misión implementar la mejora contínua de los procesos, coordinado por la DCI, tal como se define en 4.0.1-2.

6) Medición de los resultados de los procesos y su frecuencia. 7) Evaluación de su efectividad para asegurar la calidad de los servicios de apoyo: Se miden los resultados de los procesos de apoyo y se evalúa su efectividad para asegurar la calidad de sus servicios, con la misma metodología que para los procesos principales, y se implementa en conjunto. Ver 3.3.1y2-6-7.

8) Documentación de los procesos de apoyo y sus cambios: La documentación de los procesos de apoyo se gestiona de la misma manera que con los procesos principales. Ver 3.3.1y2-8.

9) Utilización de dichos documentos para asegurar y mejorar la calidad: Se utilizan dichos documentos para asegurar y mejora la calidad como en los procesos principales, tal como se describe en el 3.3.1y2-9.

10) Aseguramiento de no utilizar documentos obsoletos: Todos los documentos, tanto de los procesos principales como los de apoyo, se gestionan de la misma manera. Ver 3.3.1y2-10.

3.4.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-4) Datos relevados de los procesos de apoyo y del desempeño de la organización: Algunos de los datos que se relevan de los procesos de apoyo son, por ejemplo: capacitaciones docentes (cursos y talleres) por año, concursos docentes, aulas virtuales, actividades de tutoría, tiempos promedio por trámites, eventos de interés estudiantil, mejoras por infraestructura, soporte informático, entre otros. (Ver 3.4.4).

2) Criterios utilizados para seleccionar los datos: Los datos que fueron seleccionados son aquellos que permiten verificar el cumplimiento de los requisitos de los procesos de apoyo, alineados con el PEI, y considerando la satisfacción de los usuarios.

3) Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos: Se encuentra descripto en el 2.1.3.5.

5) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.6.

6) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.7.

7) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

8) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

9) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

10) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en el 2.1.3.11.

11) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

3.4.4 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE APOYO

1) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 3, A3.5.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.5.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.5.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver Anexo 3, A3.5.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 3, A3.5.

3.5 CONTROL DE CALIDAD

3.5.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD

1) Modo y frecuencia en que se verifica que los procesos cumplen sus objetivos: Tal como se describió en el 3.2.1y2-5, cada Responsable de Calidad de las Secretarías, monitorea que los procesos cumplan con sus objetivos, a través de los Tableros de Comando Operativos y/o Sistema GP, donde se definen las frecuencias según el indicador y verifica que todos los procesos generen información, para ser analizada respecto a los objetivos establecidos y tomar las acciones de mejora correspondientes, cerrando así el ciclo de mejora contínua. Asimismo, en el SGC ISO 9001 están programadas anualmente Auditorías internas y externas, del mismo modo que las Revisiones pertinentes.

2) Modo y frecuencia en que se verifica que productos, servicios, equipos e instrumentos se encuentran conforme a especificaciones previamente establecidas: Tal como se describe en el 3.3.1y2-4, los servicios de los procesos principales se verifican respecto a sus especificaciones de un modo y frecuencia dependiendo del proceso principal que se trate:

1. **Enseñanza de Grado y Posgrado:** En las carreras de grado, se establecen e implementan las siguientes verificaciones:
    - La evaluación de Acreditación o Re-acreditación de las carreras de grado y posgrado por pares evaluadores, donde se verifica el cumplimiento respecto a los estándares establecidos cada 3 o 6 años, dependiendo de la calificación obtenida por la acreditación anterior.
    - La evaluación de los docentes acorde al Reglamento de la Carrera Académica y según la Ordenanza CS Nº 1182/08, Artículo 7º, comprende 3 módulos:
        - Cumplimiento del plan anual de actividades académicas de la cátedra, en función del informe final anual de dichas actividades.
        - Cumplimiento de las obligaciones conexas a las actividades académicas, como: asistencia a reuniones de la cátedra y/o Dpto., presentación de informes, entre otras.
        - Desempeño del docente frente a los alumnos, teniendo en cuenta su opinión, ya sea a través de las encuestas de satisfacción (realizada por alumno en la inscripción al examen final), como así también mediante reclamos, quejas o sugerencias presentadas al Dpto.
    - La verificación del desempeño de los docentes que el Director de cátedra realiza permanente.

En las carreras de posgrado, el Director de la Carrera evalúa el desarrollo de las actividades académicas (docencia, investigación y vinculación), las cuales incluye el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de los alumnos a los docentes y cualquier reclamo, queja o sugerencia planteada directamente por los alumnos. Ver Reglamento de la Educación de Posgrado (Ordenanza CS Nº 970/02).

2. **Investigación:** La Junta de Calificación y Promoción evalúa a los investigadores para su categorización, designación e incorporación en la Carrera del Investigador de la UTN. Asimismo, a través de la SeCTIP se evalúa el nivel de avance de cada PID en función de las etapas planificadas. Como así también cada PID es evaluado en función de los requisitos definidos en 3.3.1y2-3 (3). Ver el Reglamento de la Carrera del Investigador de la UTN (Ordenanza CS Nº 1341/11).
3. **Servicios de Extensión:** En el marco del SGC ISO 9001, se verifican teniendo en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción de los alumnos y otros usuarios, y cualquier reclamo, queja o sugerencia planteada directamente por los mismos, tal como se describe en el 2.1.1y2-6. Asimismo, función del servicio que se trate existen otras actividades de verificación:
    - Cursos presenciales: Se implementan observaciones de clases, por parte del área de Planeamiento Académico. (Ver procedimiento PG-SCEU-DF-05).
    - Servicios profesionales (estudios, consultoría y otros): El Coordinador es quien planifica, organiza, implementa y controla el avance del proyecto, y la Dirección de Proyectos Especiales (DPE) realiza el monitoreo, seguimiento y control de gestión, con el fin de alcanzar los objetivos dentro del presupuesto, el plazo establecido, cumpliendo con los requerimientos y la calidad esperada por el destinatario. (Ver procedimiento PG-SCEU-DPE-02).

Respecto a los servicios de los procesos de apoyo cuyos usuarios son externos, en general se verifican respecto a sus especificaciones a través de los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios, y cualquier reclamo, queja o sugerencia planteada directamente por los mismos, pero existen además otras verificaciones según el tipo de servicio:

1. **Gestión Académica:** El personal administrativo realiza una verificación final de cada trámite, de manera que cumpla con los requisitos establecidos, según el Reglamento de Estudios (Ordenanza CS Nº 908/99 y sus complementarias) y los Planes de Estudios (Ordenanzas CS y sus complementarias), en función del tipo de trámite gestionado por:
    - Dirección de Gestión Académica (DGA): Especificaciones de Trámites de la DGA (HD-SPGP-GA-06)
    - Dirección de Alumnos y Estudios (DAE): Especificaciones de Trámites de la DAE (HD-SPGP-AE-06)
    - Dirección de Títulos y Certificaciones (DTC): Especificaciones de Trámites de DTC (HD-SPGP-TC-06)
2. **Bienestar Estudiantil:** En el área de Desarrollo Profesional (ADP) el "Docente Guía" evalúa el Plan de las Pasantías en diferentes instancias, según el procedimiento de "Tutorías de Pasantías" (PG-SAE-DP-03). En el área de Becas, según el Reglamento de Becas (Ordenanza CS Nº 1180/08); la Comisión de Becas realiza evaluaciones a los alumnos según el tipo de beca:
    - Becas de Investigación y Servicio: Trimestralmente la Comisión de Becas pide un informe a los jefes de los grupos de investigación o servicios para evaluar el desempeño de los becarios.

- Becas de Ayuda Social: Periódicamente la Comisión de Becas se reúne con los alumnos becados, para verificar el desarrollo de su plan de estudios y su problemática particular.

3. **Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva:** La Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) realiza un seguimiento a los proyectos de I+D+i con una frecuencia establecida en función de la propia planificación de cada proyecto. Ver procedimiento de Gestión de ayuda financiera de proyectos de I+D+i (PG-SeCTIP-UVT-01).

3) Detección de las causas de los errores e implementación de acciones correctivas: Para la detección de las causas de los errores e implementación de acciones correctivas, en el marco del SGC ISO 9001, los Responsables de Calidad de las áreas, en conjunto con los responsables del proceso involucrado, analizan las causas de la no conformidad, aplicando herramientas de calidad (Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, 5 Porque's), registrándolo para asegurar el seguimiento de la implementación de las acciones correctivas. En caso que la no conformidad lo amerite, la misma se trata en las reuniones mensuales del CCI y/o CCDE. Ver procedimiento de "No Conformidades y Acciones Correctivas" (PG-DCI-CQ-03).

4) Comunicación de los cambios a todas las unidades de trabajo que participan en el proceso: Los Responsables de Calidad de las áreas, comunican los cambios a los que participan en el proceso en reuniones y/o por correo electrónico. Como así también, si los cambios lo ameritan, lo comunica en reunión de CCI y/o CCDE. Asimismo, como parte del proceso de "Control de Documentos" (PG-DCI-CQ-01), frente a un cambio documental, la DCI implementa los mecanismos para asegurar que todas las áreas involucradas conozcan los cambios y tengan acceso (formato papel y/o por Google Drive Institucional) a la versión vigente de los documentos en cuestión.

5) Traducción en acciones de prevención y mejora de las conclusiones que surgen de los pasos anteriores: Las conclusiones que surgen luego del análisis de eficacia de las acciones correctivas tomadas, se traducen en lecciones aprendidas que pueden incluir acciones preventivas y de mejora en los procesos, según el procedimiento de "Acciones Preventivas y Oportunidades de Mejora" (PG-DCI-CQ-04).

3.5.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-2-5) Datos relevados de la organización, de los procesos de gestión y del desempeño de la organización: Se relevan datos de la institución, de los procesos de gestión y del desempeño de la misma, mediante el monitoreo constante que verifique que los procesos cumplan con sus objetivos. Para ello se relevan datos de los Tableros de Comando Operativos y/o Sistema GP.

3) Criterios utilizados para seleccionar los datos: Los criterios de selección de datos son aquellos que permiten asegurar que los procesos cumplen con sus objetivos, alineados con el PEI, y considerando la satisfacción de los usuarios.

4) Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos: Se encuentra descripto en el 2.1.3.5.

6) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.6.

7) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.7.

8) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

9) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

10) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

11) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en el 2.1.3.11.

12) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

3.5.4 RESULTADOS DEL CONTROL DE CALIDAD

1) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 3, A3.6.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.6.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.6.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver Anexo 3, A3.6.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 3, A3.6.

3.6 PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS

3.6.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS

1) Especificación de la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores: En cuanto a los proveedores externos, según el Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional (Decreto Nº 893/12, Artículo 45º d)[43], se debe especificar la calidad exigida. Para ello, el área requirente especifica la calidad del producto o servicio según la modalidad de solicitud:

1. Para el Plan Anual de Compras de la FRBA: A principio de cada año, cada Secretaría, en función de su planificación, solicita las necesidades de compra de productos o servicios completando y enviando al Dpto. Compras y Suministros (de la SAD) la "Planilla de Necesidades para la Conformación del Plan Anual de Compras", según el procedimiento de "Planificación Anual de Compras" (PG-SAD-SSA-01).
2. Eventual: Fuera del Plan Anual de Compras de la FRBA, cada Secretaría puede solicitar las necesidades imprevistas de compra de productos o servicios completando y enviando al Dpto. Compras y Suministros (DCS) (de la SAD) la planilla de "Solicitud de elementos", según el procedimiento de "Compras por Expediente" (PG-SAD-SSA-05).

Respecto a los proveedores internos de servicios, cada Secretaría (como usuario interno) acuerda con los mismos la calidad del servicio (interno) en los "Acuerdos de Nivel de Servicio" (SLA), especificando los atributos de calidad del servicio comprometidos, conforme a la capacidad del proceso del proveedor interno.

[43] La Oficina Nacional de Contrataciones (ONC) es el Órgano Rector del Sistema de Contrataciones de la Administración Pública Nacional (Argentina Compra). Funciona en el ámbito de la Secretaría de Coordinación Administrativa y Evaluación Presupuestaria de la Jefatura de Gabinete de Ministros, y responsable de establecer las normas, sistemas y procedimientos que rigen las contrataciones del la Administración Pública Nacional.

En el caso de la tercerización de un proceso en la FRBA, como los de "Apoyo General" en el Mapa de Procesos (ver IP punto 6) y descriptos en 3.4.1y2-1-12 (15), la calidad del proceso se especifica en el "Acuerdo" o "Contrato" celebrado entre el proveedor y la FRBA.

2) Evaluación de la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores: Para los productos o servicios comprados a proveedores externos, en el marco del Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional (Decreto Nº 893/12, Artículo 114º) y según el procedimiento de "Compras por "·Expediente" (PG-SAD-SSA-05), una vez realizada la compra, los productos son recibidos por el Depósito de la FRBA, y la Comisión de Recepción con el aval del usuario verifica que el producto que se recibió cumpla con lo especificado en el Expediente (formato papel y electrónico en el Sistema MCC4[44]), y da su conformidad en el Acta de Recepción. En el caso de un servicio contratado, el área requirente (usuario interno) evalúa la calidad del servicio respecto al SLA y/o Contrato, registrando su conformidad en el formulario "Certificación de Servicios".

3-4) Aseguramiento de la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores. 4) Metodología utilizada para ello y su frecuencia: La FRBA se asegura de la calidad de los productos o servicios comprados, evaluando el desempeño de los proveedores (externos) de productos o servicios considerados críticos por el impacto respecto a la calidad de los servicios del área requirente. En el marco del SGC ISO 9001, cada Secretaría (requirente) evalúa anualmente a los proveedores externos e internos, en función de su desempeño. De esta manera, en el marco del Reglamento del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional (Decreto Nº 893/12 y sus modificatorias) y según el procedimiento de "Compras por "·Expediente" (PG-SAD-SSA-05), el área requirente (usuario) recomienda al DCS los proveedores evaluados satisfactoriamente, debiendo estar previamente inscriptos en el SIPRO[45].

5) Determinación de la cantidad óptima y el perfil de los proveedores: El Sistema de Contrataciones de la Administración Pública Nacional (Argentina Compra) (Decreto Nº 893/12, Artículo 229º) establece como requisito para ser proveedores del Estado Nacional estar dados de alta en el SIPRO, en donde se registra antecedentes de los proveedores, historial de contratos, entre otros. Asimismo, determina la selección de proveedores (mediante diferentes tipos como: contratación directa y licitación pública y privada) a partir de la oferta más conveniente, teniendo en cuenta el precio, la calidad y demás condiciones de la oferta.

6) Promoción de la mejora de la prestación de los proveedores: La FRBA promueve la mejora de la prestación de los proveedores (externos) a través de los criterios de selección y evaluación establecidos en cada Secretaría requirente, según el SGC ISO 9001. De manera que a partir de ello, para la modalidad de contrataciones directas, se sugiere al DCS solo aquellos proveedores que cumplan con la calidad requerida. Para las restantes modalidades de adjudicación, la FRBA se rige exclusivamente bajo el Sistema de Contrataciones de la Administración Pública Nacional (Argentina Compra) (Decreto Nº 893/12), teniendo los mecanismos para revocar una oferta por mala calidad, e invitando al proveedor a mejorar su producto/servicio en próximas licitaciones.

Respecto a los proveedores internos, en función de la evaluación del desempeño respecto del SLA acordado, las autoridades (Secretarios/Subsecretarios/Directores) de cada área (proveedor-usuario) se reúnen y establecer pautas para mejorar el desempeño de los procesos.

[44] **MCC4**: Sistema de Gestión de Compras de Argentina Compra.
[45] **SIPRO**: **S**istema de **I**nformación de **Pro**veedores del Estado.

7) Estimulación y facilitación para que los mismos desarrollen mejoras en sus procesos: Tal como se describe en el punto anterior (3.6.1y2-6), a partir del contacto con el proveedor, informándole su desempeño en la evaluación anual, para que los mismos puedan desarrollar mejoras en sus procesos.

8) Recursos de la organización que se utilizan para ello: Para los proveedores externos, el DCS (de la SAD) es quien gestiona las compras en la FRBA, solicitadas por los Responsables Administrativos de cada Secretaría. Los Responsables de Calidad de cada Secretaría evalúan el desempeño de los proveedores internos y externos.

3.6.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-2-3-6) Datos relevados de los proveedores, de los procesos de gestión de proveedores, aquellos necesarios para determinar la medida en que satisfacen las necesidades de la organización y del desempeño de la misma: Los datos de proveedores que se relevan son aquellos que se requieren en los procedimientos de "Planificación Anual de Compras" (PG-SAD-SSA-01) y "Compras por Expediente" (PG-SAD-SSA-05) según corresponda (3.6.1y2-1). En principio, se necesitan datos de las características del Proveedor y del producto/servicio que ofrece. A su vez, recomendaciones por parte de otras Instituciones y/o su imagen en el mercado, son factores importantes a la hora de su selección. De esta manera, se analizan los siguientes ítems: características e información del producto/servicio; descripción del proveedor y justificación para solicitar el producto/servicio al mismo.

Los datos relacionados al grado de cumplimiento con los requisitos establecidos, provienen de las evaluaciones de los proveedores (externos e internos), los cuales incluyen:

Atributos evaluados a los Proveedores

Tipo de Proveedor	Producto	Servicio	Personal	Empresa / Área Interna
Externo	• Calidad del Producto. • Embalaje, resguardo del mismo, cuidados.	• El Servicio ofrecido cubre con sus expectativas. • Los plazos ofrecidos son adecuados. • La disponibilidad es adecuada.	• El trato y la atención es cordial. • La presencia es adecuada. • Los conocimientos técnicos son adecuados.	• Tiene buena imagen en el mercado. • Otros Clientes lo recomendaron como proveedor.
Interno	---	• La eficacia y eficiencia de los procesos se mantuvieron según los requisitos definidos con el Proveedor Interno. • Se respetan los plazos acordados. • Los plazos ofrecidos son adecuados. • La disponibilidad de tiempos es adecuada.	• El trato y la atención es cordial. • La presencia es adecuada. • Los conocimientos técnicos son adecuados.	• Ante un reclamo, su tratamiento fue rápido y efectivo.

4) Criterios utilizados para seleccionar los datos: Los criterios utilizados para seleccionar los datos apuntan a determinar el cumplimiento de los requisitos de los bienes y servicios adquiridos en función de: Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional (Decreto Nº 893/12, Artículo 45º d y 229º), procedimientos de "Planificación Anual de Compras" (PG-SAD-SSA-01) y "Compras por Expediente" (PG-SAD-SSA-05). Como así también, para los proveedores internos, los datos se seleccionan teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos acordados en los SLA.

5) Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos: Se encuentra descripto en el 2.1.3.5.

7) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.6.

8) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.7.

9) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

10) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

11) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

12) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en el 2.1.3.11.

13) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

3.6.4 RESULTADOS DE LOS PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS

1) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 3, A3.7.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.x.x.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.7.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver Anexo 3, A3.7.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 3, A3.7.

3.7 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

3.7.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

1) Diseño del sistema de gestión de la calidad: La FRBA para el diseño de su SGC, tomó como referencia los requisitos legales[46] y normativos de la UTN[47], los requisitos de la ISO 9001 y las bases del PNC (sector público). Tal como se describe en el IP punto 5, el SGC ISO 9001 nace a partir del diseño armonizado y certificación de SGC por Secretarías como un "proceso de construcción continuo y participativo" madurando hacia una “Cultura Institucional de la Calidad”. Es por eso que, desde la creación de la Dirección de Calidad Institucional (DCI) en 2014, actualmente nos encontramos con un SGC integrado, y en proceso de certificación unificada. Este proceso madurativo se justifica debido a la dimensión de la estructura y complejidad de Facultad, el mismo se inicia en el 2006 y su evolución se ha consolidado, bajo el liderazgo y compromiso del Sr. Decano. En la actualidad la FRBA se encuentra con un SGC que integra los procesos de todas las Secretarías, habiendo planificado certificar en 2016 los procesos de la última pendiente, de manera que en 2017 se certifique el SGC en forma unificada con la nueva

[46]Legislación aplicable con mayor importancia: Ley 26.206 “Ley de Educación Nacional”, Ley 24.521 “Ley de Educación Superior”.
[47]Normativa de la UTN: Estatuto de la Universidad, Plan Estratégico de la UTN (PIU), Ordenanzas y Resoluciones del CS.

versión de la ISO 9001. Asimismo se está integrando un Sistema de Gestión de SySO y MA, como así también implementando el proceso de autoevaluación institucional bajo el modelo de excelencia según el PNC (sector público).

2) Evaluación sobre si el sistema de Gestión de la calidad cumple con su objetivo: El SGC se evalúa a través de los procesos establecidos en el marco de la ISO 9001: auditorías externas de 3ª parte (realizadas por la empresa certificadora TÜV Rheinland Argentina S.A.); auditorías internas (realizadas por alumnos de la Maestría de Ingeniería en Calidad de la Escuela de Posgrado, en el marco de la Carta Acuerdo anual entre la DCI y la SPVI); revisión por el ED (ver FR-DCI-CQ-07); gestión de las mejoras (acciones correctivas y preventivas en FR-DCI-CQ-02); tratamiento de reclamos, quejas y sugerencias (según 2.1.1y2-6); análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de los Usuarios (según 2.1.1y2-6).

3-4-5) Frecuencia, responsable y proceso que se utiliza para evaluar el sistema de gestión de la calidad: En el marco del SGC ISO 9001 y basado en los procedimientos de Auditorías Internas (PG-DCI-CQ-05), Revisión del SGC (PG-DCI-CQ-06) y en el Programa de Actividades de Calidad de cada Área (FR-DCI-CQ-03), la DCI establece una periodicidad anual para dichos procesos. Las responsabilidad por las auditorías internas y externas es de la DCI, y de la Revisión del SGC es del ED, con el aporte de la DP y la DCI.

6) Aseguramiento de que los resultados de las evaluaciones se informen a todas las áreas involucradas para que las mismas implementen las recomendaciones sugeridas: Los Responsables de Calidad de las Secretarías, son los encargados de difundir los resultados, tanto de las auditorías internas y externas, como así también gestionar las mejoras (acciones correctivas y/o preventivas) que de éstas surjan, teniendo el soporte de la DCI y las reuniones del CCI o CCDE. Asimismo, el proceso de Revisión del SGC se asegura a través de los Responsable de Calidad de las Secretarías con el soporte de la DP y la DCI.

7) Evaluación de la confiabilidad de dicho sistema de gestión de la calidad: La confiabilidad del SGC es evaluada a través de la Revisión anual del SGC, en el marco del SGC ISO 9001, la cual consta del análisis del desempeño de cada uno de los procesos de las Secretarías y de reuniones de Gabinete entre el Sr. Decano y los Secretarios. Para ello, los Secretarios presentan un "Informe de Gestión" que incluye: nivel de cumplimiento de las acciones planificadas, Tablero de Comando Operativo actualizado y el Sistema GP al día.

8) Mejora del sistema de gestión de la calidad en forma contínua: El SGC de la FRBA aplica el ciclo PDCA[48] a todo el sistema, según la ISO 9001. Para ello, la información generada a partir de los procesos es verificada por los Responsables de Calidad de las Secretarías, volcada al Tablero de Comando Operativo y/o Sistema GP, y analizada en reuniones con el Secretario/Director correspondiente y en el CCI o CCDE, a fin de poder tomar las acciones necesarias para asegurar la mejora continua. Es decir, los procesos generan información y ésta es analizada respecto a los objetivos establecidos para tomar las acciones de mejora necesarias, cerrando así el ciclo de mejora contínua.

3.7.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

[48] PDCA: (Plan – Do – Check – Act) o ciclo de la mejora contínua, también llamado ciclo de Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC). La interpretación de este ciclo es: cuando se busca obtener algo, lo primero que hay que hacer es planificar cómo conseguirlo, después se procede a realizar las acciones planificadas (hacer), a continuación se verifica cuánto se ha hecho (verificar) y finalmente se implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores (actuar).

1-2) Datos relevados del sistema de Gestión de la calidad de la organización y de los procesos de gestión: Los datos que se relevan son los que corresponden al cumplimiento de los requisitos, tanto los regulatorios como los referidos a las distintas partes interesadas: requisitos legales y normativos de la UTN, requisitos de la ISO 9001 y las bases del PNC (sector público) (Ver 3.7.1y2-1).

3) Criterios utilizados para seleccionar los datos: El criterio que se utilizó para seleccionar los datos fue el del cumplimiento de los requisitos regulatorios y de las partes interesadas.

4) Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos: Se encuentra descripto en el 2.1.3.5.

5) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.6.

6) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.7.

7) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

8) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

9) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

10) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en el 2.1.3.11.

11) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

3.7.4 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

1) Indicadores que se utilizan para medir el sistema de calidad de la organización: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 3, A3.8.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.8.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 3, A3.8.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver Anexo 3, A3.8.

5) Desempeño de la organización en la mejora de su sistema de mejora de la calidad: Según lo descripto en 3.7.1y2-8, la información generada a partir de los procesos es verificada, volcada a los Tableros de Comando Operativos y/o Sistema GP, y analizada con el fin de poder tomar las acciones necesarias para asegurar la mejora continua. Luego de ejecutar las acciones de mejora se realiza el seguimiento de la evolución de dichos indicadores para identificar el nivel de desempeño de la FRBA en relación con la mejora del sistema de mejora continua. Ver Anexo 3, A3.8.

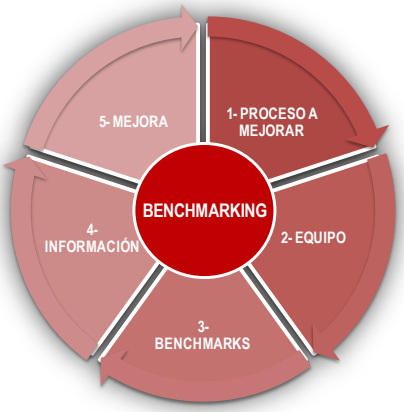
6) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 3, A3.8.

3.8 BENCHMARKING

3.8.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANATCIÓN DEL BENCHMARKING

1) Elección de los organismos de los que se pretende aprender a mejorar: En el PEI, Programa de "Sustentabilidad de los procesos" (ver Anexo 3, A3.1.4.8.1.3), el LA 18 establece "Mantener la Certificación del SGC de la Facultad bajo la ISO 9001 e implementar herramientas de calidad u otros modelos de gestión, en la búsqueda de la excelencia institucional". Es por ello que desde el 2015, la DCI está incorporando progresivamente en las Secretarías el "Benchmarking" o "Evaluaciones Comparativas" como una herramienta de calidad para la mejora de los procesos. Ver Informe de Auditoría Interna Nº 2 (28/08/15) de la SACAD, Oportunidad de Mejora (OM) Nº 13.

El "Benchmarking" planificado e implementado en la FRBA consiste principalmente en tomar "comparadores" o "benchmarks" a aquellos procesos de trabajo que pertenezcan a instituciones que evidencien prácticas destacadas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y tomarlo como base para adaptarlos y aplicarlos en la Facultad.



Proceso de Benchmarking

El proceso de Benchmarking se divide en 5 etapas (ver figura Proceso de Benchmarking):

1. **Proceso a Mejorar:** Se determina el proceso a mejorar.
2. **Equipo:** Se forma el equipo de trabajo.
3. **Benchmarks:** Se realiza la selección de los organismos a comparar.
4. **Información:** Se recopila y analiza la información de los organismos a comparar.
5. **Mejora:** Se implementa la mejora tomando como base y adaptando la información de los benchmarks.

La elección de los benchmarks la realiza el área responsable del proceso a mejorar, y depende del mismo. Para ello es importante la participación del área responsable en diferentes tipos de eventos relacionados con el proceso a mejorar, como: competencias, congresos, talleres, cursos, entre otros; que permitan el intercambio de información y experiencias. Un ejemplo de ello es la participación de la FRBA en las "Competencia Regional de Equipos", que logra motivar al personal no docente mediante la aplicación de otras metodologías de mejora como DMAIC[49].

En el cuadro de "Benchmarking Institucional" (ver Anexo 3, A3.10) se describe para cada proyecto de Benchmarking las etapas explicadas anteriormente, destacando el proyecto "Entropía" dado que se trata de una metodología innovadora, por lo que se tomará de referencia para explicar los puntos de Benchmarking. En dicho proyecto, se eligieron las siguientes instituciones de referencia:

- Escuela Montserrat, Barcelona, España.
- Colegio Olivos Montessori School (OMS), Buenos Aires, Argentina.
- Instituto Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México.
- Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, Ciudad de México, México.

2) Comparación del organismo con otros similares para aprender y mejorar: La comparación de la FRBA con otros similares para aprender y mejorar se realiza según las 5 etapas descriptas en el punto anterior (3.8.1y2-1).

[49] **DMAIC** (**D**efine, **M**easure, **A**nalyze, **I**mprove, **C**ontrol), o sea: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar. Es una herramienta de la metodología Seis Sigma, enfocada en la mejora incremental de procesos existentes. La herramienta es una estrategia de calidad basada en estadística, que da mucha importancia a la recolección de información y a la veracidad de los datos como base de una mejora.

En el proyecto **Entropía** el relevamiento de información se inició con la investigación de nuevos paradigmas educacionales y qué rol se le da a las TIC's en el ámbito de la educación en otras partes del mundo. Esta búsqueda arrojó diferentes metodologías cuyos resultados positivos ya tienen un grado de aplicación que garantiza su validez. De éstas, se evalúa la posibilidad de extrapolación y aplicación a la FRBA y, una vez definidas cuáles se deseaba implementar, se investigaron a las instituciones que las implementan con mayor éxito o que ya las utilizan en Argentina.

3) Elección de las áreas que se comparan con las de otros organismos: La elección de las áreas a comparar surge a partir de su responsabilidad sobre el proceso a mejorar, a través de la comparación con el de otros organismos seleccionados. La DCI promueve la utilización de esta herramienta en todas las áreas de la FRBA, como parte del proceso de mejora continua. Ver cuadro de "Benchmarking Institucional" (ver Anexo 3, A3.10).

4) Información que se utiliza como referencia para comparar y mejorar el desempeño respecto de otras organizaciones: La información que se utiliza como referencia para comparar está directamente relacionada con el proceso a mejorar, y debiera ser novedosa e innovadora. Como por ejemplo, para el proyecto **Entropía** (ver Anexo 1, A1.2.3) se utilizaron diferentes metodologías de enseñanza: Montessori, Aula Invertida, Por Proyectos y Método 1:1. Ver cuadro de "Benchmarking Institucional" (ver Anexo 3, A3.10).

5) Utilización de la información obtenida de la comparación y del Benchmarking para mejorar los procesos de gestión: La información obtenida del Benchmarking se utiliza como base para adaptarla al proceso que se pretende mejorar. Por ejemplo en el proyecto **Entropía** el desafío fue adaptar dichas metodologías (ver punto anterior, 3.8.1y2-4) al entorno de la FRBA y analizar cómo combinarlas para potenciar los aspectos positivos de cada una:

- De la **Escuela Montserrat** se tomó como característica principal de su metodología de enseñanza (**método de los Steps**[50]) el concepto de aula virtual y su fuerte enfoque al alumno, donde se persigue aplicar los diferentes recursos de enseñanza (desde la clase tradicional hasta la experimentación supervisada) para poder abarcar todas las clases de alumnos y sus formas particulares de aprendizaje e incorporación de conocimientos.

Método de los Steps

- Se tomó como referente de la aplicación de la **metodología Montessori** al **Colegio Olivos Montessori School**, en el mismo se complementan todas las actividades formativas con material didáctico especialmente preparado para impulsar al alumno a perfeccionar todas sus aptitudes naturales para aprender y mantener esas habilidades disponibles en futuras situaciones de aprendizaje. Se fomenta que el alumno experimente con el material adecuado, y que así llegue a las conclusiones académicas como resultado de la necesidad y el interés por resolver una problemática.
- En el **Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa-Red Escolar** aplican el **"Aprendizaje por Proyectos" (ApP)**. Este método se fundamenta en el constructivismo de Piaget, Dewey, Bruner y

[50] **Método de los Steps:** Es el resultado de la conjunción de varias metodologías innovadoras en educación. A través del mismo se complementan el uso de las TICs y aulas virtuales, la aplicación del concepto de aula invertida, la centralización y orientación personalizada en el alumno, y la construcción e integración de los contenidos según el progreso personal de cada alumno en su propio proyecto. En el video podemos ver los resultados que se lograron en la Escuela Montserrat.

Vigotsky; esta estrategia mira al aprendizaje como el resultado de construcciones mentales, actuales o previas de los seres humanos. Una de las características del ApP es la oportunidad de involucrar un trabajo interdisciplinario, el cual propicia indagar en los alumnos sus intereses y así poder desarrollar proyectos que generen aprendizajes significativos. Se organiza a los alumnos en pequeños grupos de trabajo y ellos aplican la experiencia que adquieren a lo largo del trabajo en el salón de clase, así pueden explorar sus áreas de interés y construir fortalezas.

- En el **Instituto Tecnológico de Monterrey** cambiaron el paradigma tradicional de educación donde el contenido educativo se presenta en el aula y las actividades de práctica se asignan para realizarse en casa. Según la **metodología de "Aula Invertida"** que aplican, el docente toma un nuevo rol como guía durante todo el proceso de aprendizaje de los estudiantes y deja de ser la única fuente o diseminador de conocimiento. Facilita el aprendizaje a través de una atención más personalizada, así como actividades y experiencias retadoras que requieren el desarrollo de pensamiento crítico de los alumnos para solucionar problemas de forma individual y colaborativa.

6) Difusión de los resultados hacia dentro y fuera de la organización: La difusión de los resultados la realiza la DRI a través de los diferentes medios de comunicación institucional a toda la Comunidad Tecnológica y otras Partes Interesadas, a través de distintos medios, como por ejemplo: la Revista "UTN.BA en Movimiento" (edición en castellano: bimestral, en inglés: semestral), Blog Institucional "UTN.BA en Movimiento" (Agencia de Noticias), página Web Institucional, programa de radio "Buenos Aires Tecnológica" (los miércoles de 17 a 18hs) en FM Flores (90.7) y las Redes Sociales: LinkedIn, Facebook, YouTube, Google+, Twitter. En particular, los resultados del proyecto "Entropía" se difundieron a través de los siguientes medio institucionales:

1. Difusión Interna (FRBA):
   - Revista "UTN.BA En Movimiento": Edición junio de 2014: artículo de 2 páginas en N 39; edición octubre de 2014; artículo de 1 página en N 41; edición junio de 2015: artículo de 2 páginas en N 44.
   - Blog "UTN.BA En Movimiento": Entrevista a caso de éxito del Proyecto en Octubre de 2015.
2. Difusión Externa:
   - Blog "Mediación y Debate para Jóvenes", 22 de marzo de 2014.
   - Revista online "Ahora Educación", 3 de septiembre de 2015.
   - Diario digital "Rosario3.com", 10 de septiembre de 2015.
   - Revista online "Aptus - Propuestas Educativas", 10 de septiembre de 2015.
   - Suplemento iEco - Diario Clarín, 4 de octubre de 2015.

7) Evaluación de los procesos de Benchmarking: Se evalúa en función de los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios, respecto al servicio del proceso mejorado. Como así también de los resultados obtenidos durante un determinado tiempo, a través de indicadores propios del servicio/proceso en cuestión. En el caso del proyecto **Entropía**, el proceso de Benchmarking se considera efectivo, debido a los resultados obtenidos en las 2 ediciones: 2014 y 2015. Ver Anexo 5, A5.1-17.

3.8.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1) **Datos relevados de la organización:** Los datos relevados de la organización, utilizando Benchmarking, dependen del proceso a mejorar. En el caso del proyecto **Entropía**, los datos relevados son:

- Cantidad de aspirantes e ingresantes totales del Seminario Universitario de Ingreso (SUI).
- Unidades Temáticas abordadas en el SUI.
- Criterios de aprobación del SUI.
- Cantidad promedio de alumnos por curso del SUI.
- Capacidad instalada (cantidad de docentes, cantidad de aulas, capacidad promedio de aula, disponibilidad de ordenadores y proyectores, etc.).

2) **Datos relevados de los procesos de benchmarking:** Los datos relevados de los procesos de Benchmarking, dependen de la/s organizaciones a comparar. En el caso de **Entropía**, los datos relevados son:

- Metodologías de enseñanza y aprendizaje.
- Cantidad promedio de alumnos.
- Tipos de tecnologías de la Información y Comunicación utilizadas.
- Unidades temáticas abordadas en los procesos de aprendizaje.
- Recursos utilizados (cantidad de docentes, tiempo de aprendizaje e infraestructura áulica).
- Metodologías de evaluación del conocimiento adquirido.
- Resultados de los procesos observados.

3) **Criterios utilizados para seleccionar los datos:** En general, el principal criterio utilizado es que los datos sean comparativamente mejores a los de la FRBA, de manera que se los tome como referencia comparativa. En el caso de **Entropía**, en primera instancia, el criterio adoptado para la selección de los datos se ha basado en comparar, entre la FRBA y las organizaciones observadas, los servicios prestados. Luego de verificar la correspondencia con los objetivos de la institución, los datos seleccionados deberían describir cómo las instituciones seleccionadas abordaban los procesos elegidos, como así también evidenciar la brecha con la metodología tomada hasta el momento en la FRBA para implementar esos procesos. A partir de ello, se hizo foco en el resultado; siendo necesario que los datos sean propicios para compararlos con los propios.

4) **Garantía de la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos:** Se encuentra descripto en el 2.1.3.5.

5) **Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información:** Se encuentra descripto en el 2.1.3.6.

6) **Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información:** Se encuentra descripto en el 2.1.3.7.

7) **Herramientas utilizadas para analizar los datos e información:** Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

8) **Análisis de la información:** Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

9) **Utilización de la información:** Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

10) **Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión:** Se encuentra descripto en el 2.1.3.11.

11) **Utilización en la planificación:** Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

3.8.4 RESULTADOS DEL BENCHMARKING

1) Objetivos planteados para realizar el benchmarking: Los objetivos planteados para realizar el Benchmarking están relacionados en general con la mejora de los procesos, con las particularidades del proyecto en cuestión. Para el caso del proyecto **Entropía** se plantearon los siguientes objetivos:

1. Fortalecer los conocimientos específicos de los aspirantes a carreras de ingeniería para que puedan cursar el SUI, como así también las habilidades y destrezas para la vida universitaria.
2. Aumentar la cantidad de aspirantes de escuelas públicas para que alcancen la instancia del SUI con las competencias necesarias para el ingreso a la FRBA.
3. Que los alumnos de Entropía realicen un proceso de crecimiento que se manifieste en múltiples componentes del recorrido formativo escolar y en el desempeño a lo largo de la cursada.

2-3) Organismos y los procesos que de éstos se utilizaron: Los organismos y sus procesos se toman de referencia en función del proceso a mejorar. En el caso del proyecto **Entropía** se seleccionaron los siguientes organismos y sus procesos correspondientes:

Organismo	Proceso / Método
Escuela Montserrat, Barcelona, España	Escuela 2.0 y Modelo 1 a 1
Colegio olivos Montessori School (OMS), Buenos Aires, Argentina	Metodología de Enseñanza Montessori
Instituto Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México	Aula Invertida
Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, Ciudad de México, México	Metodología de Enseñanza por Proyectos

4-5) Mejoras que se aplicaron en la organización y que resultaron efectivas: En el cuadro del Anexo 3 (A3.9) se describen las diferentes mejoras que se implementaron y resultaron efectivas, utilizando Benchmarking. En el caso del proyecto **Entropía**, se desarrolló una continuidad con variantes de acuerdo a un proceso de enriquecimiento, madurez y evolución del mismo. La propuesta pedagógica se planteó con una metodología mixta, presencial y virtual, enriquecida con tecnología. En cuanto a la propuesta de enseñanza y aprendizaje, se destaca la implementación del enfoque pedagógico de aprendizaje activo, combinado con aprendizaje invertido. El aula virtual tuvo un rol significativo, ya que los alumnos pudieron encontrar videos tutoriales con explicaciones teóricas, documentación y ejercitación, para desarrollar capacidades de auto aprendizaje. De esta manera, el aula física pasó a ser un espacio para la práctica, experimentación, resolución de problemas, aclaración de dudas, fijación de contenidos, entre otros. Todos ellos, con la orientación del docente, el seguimiento de los tutores y explicación teórica.

Se puede afirmar que, basándonos en los resultados obtenidos hasta el 2015, el programa ha tenido un grado muy alto de eficacia, alcanzando un 67,570%. Esto demuestra que los alumnos, dependiendo de su situación particular, llegaron fortalecidos al SUI.

6) Prácticas de gestión que quedaron incorporadas definitivamente: Todas las prácticas de gestión, descriptas en el cuadro del A3.9, quedaron definitivamente incorporadas. En **Entropía**, a partir del camino transitado, se sostienen como guías en la documentación y el análisis del programa:

- Conocer los trayectos escolares previos de los estudiantes participantes, y qué orientación tienen las escuelas de las cuales provienen: técnicas, comerciales o bachilleres.
- Relevar el perfil socio educativo de los alumnos, observar, registrar y analizar las características generales del Programa Entropía, tomando en cuenta las mismas categorías de análisis.
- Documentar la participación de cada uno de los protagonistas en este Programa: alumnos, docentes y tutores.
- Registrar y analizar las alternativas propuestas en las clases, sustentada en la modalidad mixta presencial-virtual.

7) Medidas de continuidad que se han previsto: A partir de los proyectos de Benchmarking implementados eficazmente, la DCI planificó su estandarización e incorporación al SGC ISO 9001. Asimismo, para cada proyecto particular, las mejoras se estandarizan en el marco del proceso de mejora del SGC ISO 9001.

Respecto a Entropía, para asegurar la continuidad del programa, entendiendo la importancia del rol del Sponsor, se adoptó desde la DCI un modelo de mejora continua donde anualmente se planifican las acciones teniendo en cuenta los resultados del período anterior. En la etapa de ejecución, se controla el avance contra el plan de proyecto, como así también el desempeño de los alumnos y del equipo interdisciplinario. Luego de la etapa de verificación y cierre, se confecciona un informe final de resultados que se le entrega al Sponsor con el objetivo de evidenciar la efectividad del proyecto y justificar la mantención o aumento del nivel de apoyo para el período siguiente.

CAPÍTULO 4

PERSONAL

4.0 LIDERAZGO

4.0.1 LIDERAZGO ENFOCADO A PERSONAS

1) Dictado y participación en cursos y conferencias: El Sr. Decano, Ing. Guillermo Oliveto, es Ingeniero Industrial (UTN-FRBA, 2001), Especialista en Dinámica de Sistemas (Universidad Politécnica de Catalunya, 2004), Especialista en Ingeniería Gerencial (UTN-FRBA, 2004). Actualmente se desempeña además como profesor titular de "Pensamiento Sistémico" en la carrera de Ingeniería Industrial de la FRBA, y tiene una amplia participación en cursos, talleres, conferencias, congresos y otros eventos, ya sean organizados por y en la Facultad como por otras instituciones nacionales y extranjeras, en representación de la FRBA. Asimismo, este espíritu lo transmite no solo al ED, sino a toda la Comunidad Tecnológica. Entre los principales eventos que inauguró, disertó y/o participó podemos mencionar:

1. **El Congreso Mundial de Scholas, mayo de 2016:** Nuestro país fue representado por 6 universidades, siendo la FRBA, la única representante del sistema público, a través de la participación del Sr. Decano. En la sede de la Pontifica Academia de Ciencias del Vaticano, 42 universidades "públicas, judías, musulmanas y católicas" de todo el mundo expusieron sus miradas luego de participar en los distintos programas de la Fundación Pontificia.
2. **Consejo Federal de Decanos de Facultades de Ingeniería (CONFEDI[51]):** El Sr. Decano participa en representación de la FRBA de las diferentes reuniones y eventos organizados por este Consejo, entre las que se destacan: Reuniones Plenarias, Congreso Argentino de Ingeniería (CADI), Congreso Argentino de Enseñanza de la Ingeniería (CAEDI), Rally Latinoamericano de Innovación, y diferentes talleres.
3. **Coloquio Internacional de Gestión Universitaria (CIGU), anual:** Autoridades de la FRBA participan todos los años de este evento en donde se analizan políticas de gestión universitaria con representantes de diferentes universidades de América del Sur. La Facultad organizó la edición 2013.
4. **Reunión Anual del Consejo Mundial de Decanos de Ingeniería (GEDC) 2011 (Beijing) y en el Congreso Mundial de Educadores de Ingeniería (CET) 2011 (Shanghai):** El Ing. Guillermo Oliveto, junto con sus pares de otras Facultades Regionales, viajó a China para representar a la FRBA. La participación de los decanos de la UTN al CET 2011 tiene una relevancia fundamental para la ratificación de Buenos Aires como sede del mismo encuentro en el 2012 bajo la organización de la UTN y del CONFEDI. Ver punto siguiente, 4.0.1-1(5).
5. **II Foro Mundial de Educación en Ingeniería (WEEF), 2012:** La UTN junto con el CONFEDI organizaron este evento que es el más importante de Educación de Ingeniería en el mundo, con el objetivo de generar vínculos entre las diversas instituciones educativas y las empresas participantes, a fin de lograr avances conjuntos en lo que a Educación en Ingeniería se refiere.
6. **Jornada Nacional de Transporte, diciembre de 2015:** El evento fue organizado por la SPVI, dependiente de la SACAD de la FRBA, con el apoyo de la Facultad Regional Santa Fe (de la UTN). A su vez contó con la colaboración del Grupo de Transporte y Tecnología Ferroviaria de la Facultad, dependiente de la SeCTIP, y

[51] El Consejo Federal de Decanos de Facultades de Ingeniería (CONFEDI) de la República Argentina nace en marzo de 1988 a partir de la inquietud de un grupo de Decanos de conformar un ámbito en el cual se debatan y propicien, a partir de experiencias propias, soluciones a las problemáticas universitarias planteadas en las Unidades Académicas de Ingeniería.

con la cooperación del Instituto Argentino de Ferrocarriles. El Sr. Decano inauguró este evento, marcando la importancia de articular acciones conjuntas con otras Facultades, y en particular sobre el transporte nacional.

2) Participación en comités o equipos de trabajo: Tal como se describió en el punto 1.0.1.1, el ED, liderado por el Sr. Decano, promueve una gestión integradora y participativa en la FRBA, lo cual es sumamente necesario por el tamaño y complejidad organizacional, como así también por las características de la Comunidad Tecnológica, la cual estatutariamente es parte del gobierno de la FRBA, y de otros grupos de interés, como el Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica (CEIT) y los Gremios docente y no docente. En el siguiente cuadro se describen algunos de los principales consejos, comités, comisiones o equipos de trabajo, sin que ello signifique restarle importancia al resto que funciona en el ámbito de la FRBA:

CONSEJOS, COMITÉS, COMISIONES y EQUIPOS DE TRABAJO de la FRBA

Responsable	Nombre	Funciones	Integrantes	Documento de Referencia
--	Asamblea de la FRBA	1. Decidir sobre la validez de los títulos de la FRBA. 2. Dictar su propio reglamento. 3. Elegir al Decano y Vicedecano de la FRBA. 4. Resolver sobre la renuncia del Decano y Vicedecano. 5. Suspender o separar al Decano y Vicedecano a a cualquiera de sus miembros por causas enumeradas en el artículo 68º, con el voto de al menos 2/3 del total de los miembros que integran la Asamblea de la FRBA.	Decano, miembros del CD, Directores de Dpto., y miembros de Consejos Departamentales.	Estatuto Universitario de la UTN (Resolución CS Nº 1/11, Artículo 106º)
--	Consejo Directivo (CD)	1. Dictar disposiciones generales de gobierno para la FRBA. 2. Velar por la aplicación del Estatuto UTN dentro del ámbito de la FRBA. 3. Proponer planes de estudios y sus modificaciones, en coordinación con los Dptos. de Enseñanza. 4. Aprobar, observar o rechazar los programas de desarrollo curricular que preparen los Dptos. de Enseñanza. 5. Proponer al CS el llamado a concursos para la provisión de cargos de profesores e implementar la Carrera Académica. 6. Autorizar los certificados de estudios para la expedición de títulos. 7. Dar destino a los fondos asignados a la FRBA, fiscalizar el manejo que de los mismos efectúa el Decano, y rendir cuenta documentada a la UTN. 8. Velar por la enseñanza y los exámenes, en forma directa, o por comisión, y recabar del Decano que informe sobre el nivel de formación y capacitación que obtengan los estudiantes. 9. Proponer la designación de los docentes de la FRBA, sobre la base de lo dispuesto en el Título III - Capítulo I y designar a los docentes interinos a propuesta de los respectivos Consejos Departamentales. 10. Resolver al CS la separación en el cargo de los docentes de la FRBA, de acuerdo con lo establecido en los artículos 35º o 38º, según corresponda pudiendo disponer su inmediata suspensión por el voto de al menos 2/3 del total de los miembros integrantes del CD, por las causas enumeradas en el artículo 68º. 11. Acordar licencia de los profesores de acuerdo con la reglamentación vigente. 12. Reglamentar la docencia libre y el funcionamiento de cátedras paralelas. 13. Organizar el calendario académico de actividades de cada ciclo lectivo determinando fechas, orden y forma de inscripción a cursos, exámenes y demás requerimientos, dentro de las épocas y normas de carácter general dictadas por el CS. 14. Presentar al CS el proyecto de presupuesto anual de la FRBA. 15. Llamar a concursos para la provisión de cargos de Auxiliares Docentes, e implementar la Carrera Académica. 16. Fijar las condiciones de admisibilidad y de promoción de los alumnos de acuerdo con las normas generales reglamentarias por el CS. 17. Promover la extensión universitaria. 18. Proponer al CS los representantes de la UTN ante los congresos y reuniones científicas del país y del extranjero.	Decano, 1 representante docente por cada Dpto., 1 representante alumno, 1 representante graduado por cada 2 Dptos., 1 representante no docente.	Estatuto Universitario de la UTN (Resolución CS Nº 1/11, Artículo 85º y108º)
--	Consejos de Directores de Departamento	1. Definir la adecuación de los diseños curriculares a los alcances e incumbencias de cada carrera. 2. Coordinar y recomendar metodologías pedagógicas a utilizar en cada caso. 3. Analizar y recomendar al CS l aprobación de los planes de estudio elevados por el conjunto de las Facultades Regionales donde se dicte cada una de las carreras en consideración.	Directores de cada Dpto. de Especialidad.	Estatuto Universitario de la UTN (Resolución CS Nº 1/11, Artículos 102º)

Directores Departamentales	Consejos de Dptos.	1. Supervisar la calidad de los procesos de enseñanza y de las evaluaciones en forma directa o por comisiones ad-hoc a tal efecto. 2. Proponer planes de estudio de la especialidad o sus modificaciones. 3. Aprobar, observar o rechazar las planificaciones que preparen los Profesores Directores de Área o Profesores Directores de Cátedra. 4. Proponer la formación de juicio académico a los docentes cuando se den las causales previstas en los artículos 35º o 38º del Estatuto UTN según corresponda. 5. Presentar al CD el proyecto de presupuesto anual del Dpto. 6. Suspender o remover a los Consejeros o al Director de Departamento con al menos 2/3 de votos de sus miembros integrantes, siempre que se justifique por las causas enumeradas en el artículo 68º del Estatuto UTN. 7. Enviar al Decano copias de las actas del Consejo Departamental y de los documentos oficiales que se determinen oportunamente.	Director del Dpto., 5 representantes por los docentes del Dpto., 3 por los estudiantes del Dpto., 2 por los graduados de la especialidad	Estatuto Universitario de la UTN (Resolución CS Nº 1/11, Artículos 93º y 110º)
Decano	Gabinete	1- Tratar los informes de gestión en cada Secretaría y el avance del PEI. 2- Realizar el proceso de Revisión del SGC ISO 9001. 3- Consensuar la Planificación del próximo ciclo lectivo. 4- Consensuar la toma de decisiones sobre temas de la gestión.	Decano, Vicedecano y todos los Secretarios	Revisión por la Dirección PG-DCI-CQ-06
DCI (SG)	Comité de Calidad Institucional (CCI)	1. Articular la implementación y seguimiento de planes de mejora en los procesos que involucren más de un área de la facultad. 2. Realizar en forma coordinada con la Dirección de Planeamiento de la Secretaría de Planeamiento y Gestión de Procesos el seguimiento de los planes definidos en el PEI para cada área, y en los diferentes niveles, relacionado con Calidad y Procesos. 3. Realizar el seguimiento de los indicadores de los Tableros de Comando de cada área, incluido el de Carta Compromiso con el Ciudadano. 4. Asistir a los Responsables de Calidad de las áreas que mantengan o implementen un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001, en aquellos procesos que así lo requieran, como por ejemplo: Auditorías Internas (articuladas con la Maestría en Ingeniería en Calidad de la Escuela de Posgrado), Auditorías de 3ra. Parte (por el ente de certificación), Revisiones de los SGC (incluido el PEI), entre otros. 5. Analizar la articulación de aquellos procesos que, por sus características, deban integrarse como transversales a toda la facultad. 6. Realizar el tratamiento de acciones correctivas y/o preventivas, quejas y sugerencias de Destinatarios, y encuestas de satisfacción de los mismos.	Director de la DCI, Responsables de Calidad de cada Secretaría y Áreas Centralizadas.	Resolución CD Nº 1497/15
	Comisión de Calidad de Dptos. de Especialidad (CCDE)	1. Confeccionar un "Manual de Buenas Prácticas de Gestión" para ser utilizado e implementado en los Dptos. de Especialidad de la FRBA, con el fin de articular acciones entre áreas para la integración de procesos comunes. 2. Ser el ámbito para la resolución de problemas y el análisis de mejoras.	Director de la DCI, Responsables de Calidad de cada Dpto. de Especialidad.	Resolución CD Nº 1495/15
	Comisión de Premio Nacional a la Calidad (CPNC)	1. Difundir el modelo PNC en la facultad. 2. Planificar e implementar la autoevaluación institucional en toda la facultad. 3. Dar cumplimiento al plan de acción que surja de la autoevaluación, con el fin de eliminar las diferencias con el modelo PNC. 4. Confeccionar el informe PNC para su presentación en el plazo previsto.	Director de la DCI, docentes de la FRBA con destacada trayectoria en Calidad y/o en PNC.	Resolución CD Nº 1496/15
Área de Desarrollo Social (SCEU)	Comité de Equidad de Género	1. Promover una cultura responsable e incluyente en la Comunidad Tecnológica y en sus funciones sustantivas (docencia, investigación, extensionismo y gestión). 2. Apoyar proyectos de investigación en materia de equidad de género. 3. Promover el desarrollo de proyectos extensionistas para la inclusión laboral y educativa de la mujer. 4. Posibilitar espacios de diálogo y debate que apunten a la construcción de una mirada con equidad de género desde la FRBA para la sociedad.	Mujeres (docentes, no docentes, alumnas y graduadas)	---

3) Reconocimiento al personal: El ED entiende que las acciones de reconocimiento al docente, no docente, alumno y graduado son instrumentos muy importantes para generar el sentimiento de pertenencia, compromiso y orgullo por institución. Es así que la FRBA incluye como parte de sus Valores, la **pertenencia** y el **compromiso**. (ver IP punto 4).

4) Difusión de metas, objetivos: Las metas y objetivos están expresados en el PEI, se difunden a través de los Responsables y Líderes designados por la DP para el seguimiento y actualización del Sistema GP y los Tableros de Comando Operativos. Estos se comunican luego de la Revisión anual del SGC y en las reuniones de seguimiento de los avances al personal involucrado. En dichas reuniones se analiza el nivel de cumplimiento de los planes de

mejora; reclamos, quejas y sugerencias de los Usuarios; nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión en los Tableros de Comando Operativos (en formato de planillas) y del Sistema GP. Asimismo, las metas y objetivos se difunden a través de la publicación de los Informes de Gestión, en el marco de la política de Gobierno Abierto de la 1ª CCC. Ver Herramientas de Gobierno Electrónico (2.2.1y2-8). Como así también en los diferentes medios institucionales de comunicación (ver 2.1.1y2-8 (2)).

5) Evaluación de la efectividad de lo anterior: Se evalúa la efectividad en la Revisión anual del SGC, la cual consta del análisis del desempeño de cada uno de los procesos de las Secretarías, en el marco de la ISO 9001, a través de reuniones de Gabinete entre el Sr. Decano y los Secretarios. Para ello, los Secretarios presentan un "Informe de Gestión" que incluye: nivel de cumplimiento de las acciones planificadas, Tablero de Comando Operativo actualizado y el Sistema GP al día.

4.1 PARTICIPACIÓN

4.1.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

1) Modo en que facilita la contribución del personal a los objetivos de la calidad: La contribución del personal docente y no docente al cumplimiento de los objetivos de la calidad se realiza a través de su participación en consejos, comités, comisiones y equipos de trabajo descriptos en el 4.0.1-2; como así también, en el caso de los no docentes, mediante: reuniones de trabajo en cada Secretaría, la participación en capacitaciones de calidad (ver 4.2.4) y la participación en equipos de mejora (ver 1.1.4-7 (11)). Asimismo, mediante la PGI, a través del Sistema GP y Tableros de Comando Operativos, el ED facilita la contribución del personal de todas las áreas de la FRBA a los objetivos de la calidad.

2) Mejora de la relación con los usuarios: La FRBA tiene una gestión enfocada a los procesos, partes interesadas y a la mejora contínua, a través de su SGC ISO 9001 (ver Anexo 1, A1.1.1), por lo que establece e implementa iniciativas para mejorar la relación con los usuarios (internos y externos), entre las que podemos destacar: reuniones de los diferentes comités, comisiones y equipos de trabajo (ver 4.0.1-2); implementación, análisis de los resultados y toma de acciones a partir de las encuestas de clima interno (ver 2.0.1-2) y encuestas de satisfacción de usuarios (ver 2.0.1-2, 2.1.1y2-6); y reclamos, quejas y sugerencias de los usuarios (ver 2.1.1y2-6).

3-4) Modo en que estimula su participación y las iniciativas: La FRBA por ser una facultad pública, y de acuerdo con su Estatuto Universitario, tiene la particularidad de que su personal (docentes y no docentes), participan activamente en los órganos de gobierno de la institución (CD y Consejos Departamentales), a través de sus representantes (consejeros de sus respectivos claustros: docente y no docente), los cuales están incluídos en los mecanismos de participación descriptos en el punto 2.0.1-8. Asimismo, en el marco del SGC ISO 9001, se promueve la participación y las iniciativas en el personal, mediante las siguientes acciones:

1. La conformación de Equipos de Mejora esponsoreados por la DCI, con la posibilidad de seleccionar el mejor proyecto para participar en las "Competencias de Equipos", teniendo la posibilidad de viajar a la ASQ en EE.UU. (ver 1.1.4-7 (11))
2. La amplia oferta de cursos de capacitación, ya sea a través de la DRH o la SCEU, y el otorgamiento de becas, que le posibilite al personal no docente sumar antecedentes (puntos) para estar en mejores condiciones de ganar un concurso para un cargo no docente disponible.

3. La oferta de actividades de formación, ya sea a través de la SACAD, SCEU o Escuela de Posgrado, y el otorgamiento de becas, que le posibilite al personal docente sumar antecedentes (puntos) para estar en mejores condiciones de ganar un concurso para un cargo docente disponible.
4. La posibilidad de que el personal docente y no docente pueda concursar internamente o participar de la selección directa (sin concurso) a un cargo vacante, como estímulo al desarrollo profesional.
5. La participación de reuniones en los diferentes comités, comisiones y equipos de trabajo (ver 4.0.1-2).
6. Las diferentes acciones de reconocimiento tratadas en el punto 4.4.1y2.

5-6) Análisis y respuesta a las iniciativas: A partir de las siguientes acciones de participación pueden surgir diversas iniciativas, ya sea para el personal docentes como el no docente:

1. Participación en el gobierno de la FRBA, a través de los Consejos Departamentales[52] y CD.
2. Reuniones en los diferentes comités, comisiones y equipos de trabajo (ver 4.0.1-2)
3. Reuniones con el Secretario y/o Director correspondiente, en el marco de las tareas cotidianas.
4. Reunión con el Sr. Decano, por una solicitud puntual.
5. Encuestas de clima interno. (Ver 2.0.1-2)
6. Reclamos, quejas y sugerencias internas, mediante los medios descriptos en 2.1.1y2-6.
7. Reclamos, quejas y sugerencias a otros grupos de interés como: Gremios docente y no docente, Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica (CEIT).

Las iniciativas que surjan son consideradas para su análisis y respuesta por el Sr. Decano, Secretario, Director, Comité o Comisión involucrada, respondiendo al espíritu participativo que se promueve desde el ED en toda la Facultad.

7-8) Modo en que lo estimula y prepara a asumir responsabilidades: Tal como se describe en el punto 4.1.1y2-3-4 (subpuntos 2,3 y 4), la oferta de formación y la apertura de nuevos concursos, son acciones que estimula al personal docente y no docente para asumir responsabilidades, como así también las respuestas a la iniciativas descriptas en el punto anterior (4.1.1y2-5-6).

9) Medición de su participación: La manera de verificar la eficacia de la participación del personal depende del tipo de actividad que se trate, a saber:

1. Cantidad de reuniones y concurrencia a los CD, Consejos Departamentales, y los diferentes Comités, comisiones y grupos de trabajos, descriptos en el punto 4.0.1-2.
2. Cantidad de actividades de formación y su concurrencia.
3. Cantidad de concursos y postulantes.
4. Cantidad de participantes a eventos de reconocimiento, descriptos en el punto 4.4.1y2.

10) Difusión de las metas, objetivos y resultados: El PEI se difunde a través de los Responsables y Líderes, designados por la DP para el seguimiento y actualización del Sistema GP y de los Tableros de Comando Operativos, y lo comunican al personal involucrado durante el proceso de Revisión anual del SGC y en las reuniones de seguimiento de los avances. En éstas se analiza el nivel de cumplimiento de los objetivos y líneas de acción asociados a la participación en los Tableros de Comando Operativos (en formato de planillas) y del Sistema

[52] Excepto el personal no docente que no participa de los Consejos Departamentales, por Estatuto Universitario UTN.

GP. Asimismo, las acciones de participación y sus resultados se difunden, en el marco de la política de Gobierno Abierto de la 1ª CCC. Ver Herramientas de Gobierno Electrónico (2.2.1y2-8).

4.1.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-3) Datos relevados del personal, de los procesos de participación del personal: Los datos relevados del personal son aquellos que se encuentran en los legajos, y los datos relevados de los procesos de participación se relacionan con la cantidad de personal en capacitaciones y en las diferentes actividades desarrolladas en la FRBA. Ver los indicadores de resultados de la participación del personal en el Anexo 4, A4.1.

2) Datos relevados de su satisfacción: Para el personal no docente, se relevan datos de su satisfacción a través de encuestas de clima interno (2.0.1-2); reclamos, quejas y sugerencias internas, mediante los medios descriptos en 2.1.1y2-6.

4) Criterios utilizados para seleccionar los datos: El criterio utilizado para seleccionar los datos es el alineamiento de los mismos con los objetivos del proceso relativos a los Recursos Humanos, enfocados a su satisfacción.

5) Garantía de protección, consistencia, oportunidad y validez de datos: Se encuentra descripto en 2.1.3.5.

6) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.6.

7) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.7.

8) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en 2.1.3.8.

9) Análisis de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.9.

10) Utilización de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.10.

11) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en 2.1.3.11.

12) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en 2.1.3.12.

4.1.4 RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN

1) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 4, A4.1.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.1.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.1.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver A4.1.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 4, A4.1.

4.2 CAPACITACIÓN

4.2.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

1) Identificación o detección de las necesidades de capacitación: Respecto al personal no docente, el PEI establece el "Programa de Desarrollo de los Recursos Humanos" (ver Anexo 3, A3.1.4.2.3), Oe 8 "Generar un sistema de evaluaciones de desempeño homogéneo para el personal". En este marco, la DRH implementa la gestión por competencias en la FRBA (ver PO-SAD-DRH-05), estableciendo que cada Secretaría identifique anualmente sus necesidades de capacitación, en función del análisis de desempeño del personal no docente, para definir un Plan Anual de Capacitaciones de la FRBA (ver FR-SAD-DRH-19) que incluye actividades de formación de Calidad, Atención al Público, Seguridad e Higiene, entre otras. Respecto al personal docente. La FRBA desarrolla políticas para la actualización y perfeccionamiento en el área científica o profesional específica, en aspectos pedagógicos y en lo relativo a la formación interdisciplinaria. Estas actividades se enmarcan en una propuesta integral de Formación Docente, que incluye como áreas prioritarias de acción la capacitación en didáctica, orientación y tutoría educativa y pedagógica; la inclusión de las TIC en los procesos de enseñanza y la capacitación en disciplinas específicas, en el área de las Ciencias Básicas y en las especialidades de las diferentes ingenierías. El ingreso, la evaluación y la permanencia en la docencia se rigen por el Estatuto Universitario UTN (Artículo 1º) y el Reglamento de la Carrera Académica (Ordenanza CS Nº 1182/08) que establece las funciones de los docentes según su dedicación y los requisitos para su permanencia y promoción. Además, las Ordenanzas CS Nº 1273/10 y 1181/08 regulan el ingreso a la docencia por concurso público de antecedentes y oposición para los cargos de profesor y de auxiliar respectivamente. Respecto al investigador, el Reglamento de la Carrera del Investigador de la UTN (Ordenanza CS Nº 1341/11) tiene como objetivo favorecer la dedicación de los docentes, alumnos, graduados y becarios a la labor científica y tecnológica con el fin de aportar a la generación de nuevos conocimientos, formar recursos humanos, fortalecer la docencia de grado y posgrado, transferir tecnologías al sector productor de bienes y servicios, y contribuir a la resolución de problemáticas y demandas sociales, entre otras.

2) Planificación de las actividades de capacitación: El PEI, coherente con la misión de la FRBA, define los siguientes lineamientos estratégicos vinculados con la formación del personal docente y no docente en la FRBA:

1. En el eje estratégico de "Formación, desarrollo, perfeccionamiento y evaluación docente" (ver Anexo 3, A3.1.1.1), establece como OE 1 "Fomentar la capacitación permanente del personal docente de la Facultad de pregrado, grado, y posgrado", y el programa de "Formación Docente" (ver Anexo 3, A3.1.1.1.1).
2. En el eje estratégico de "Investigación" (ver Anexo 3, A3.1.2.1), establece como OE 6 "Contribuir a la formación de los recursos humanos relacionados con las actividades de investigación", y el programa de "Formación de recursos humanos de I+D+i" (ver Anexo 3, A3.1.1.1.3).
3. En el programa "Desarrollo de un ecosistema emprendedor" (ver Anexo 3, A3.1.2.4.2), establece como Oe 5 "Sistematizar un esquema de formación de emprendedores".
4. En el programa "Metodología de transferencia" (ver Anexo 3, A3.1.3.3.1), establece como Oe 1 "Promover la transferencia de conocimientos de docentes y graduados, de grado y posgrado, con el fin de que su conocimiento se preserve".
5. En el eje estratégico de "Gestión de los recursos humanos", programa de "Desarrollo de los recursos humanos" (ver Anexo 3, A3.1.4.2.3), establece como Oe 5 "Implementar mecanismos sistemáticos de formación para el

personal técnico-administrativo (no docente) a través de procesos de capacitación en competencias generales y específicas inherentes al rol".

En este marco, el ED aprobó la PGI (ver PL-DCI-CQ) donde en el siguiente punto se define la formación como un eje fundamental en el camino a la Excelencia: "Consolidar los programas de formación para todo el personal, propiciando el desarrollo permanente y entendiendo que los servicios prestados por la institución dependen de la competencia y compromiso de todos sus miembros actuando como un equipo de trabajo".

3-4) Diseño de planes de formación contínua y modo en que se lleva a cabo la capacitación: Tal como se describe en el punto 4.2.1y2-1, el diseño de los planes de formación contínua se gestiona dependiendo si se trata de personal docente o no docente:

Personal no docente: La DRH define un Plan Anual de Capacitaciones de la FRBA (ver FR-SAD-DRH-19) en función de las necesidades de capacitación de cada Secretaría, surgidas a partir del análisis de desempeño del personal no docente. En el mismo hay capacitaciones propuestas por la DRH, como necesarias: Calidad, Seguridad e Higiene, entre otras; y aquellas a solicitud de cada área. Asimismo, cada Secretaría incluye capacitaciones en el puesto de trabajo.

Personal Docente: La SACAD define un Plan Anual de Formación Docente que incluye actividades como: Clínica para Cátedras, Cursos de Formación Didáctica y Pedagógica, Cursos de TIC (Aulas Virtuales, Moodle, y otras), Cursos de Tutorías, entre otras.

Los cursos de extensión de la SCEU (presenciales o a distancia) y carreras de posgrado de la Escuela de Posgrado, se incluyen como oferta de Formación, ya sea para docentes como no docentes, los cuales pueden acceder mediante el otorgamiento de becas.

5) Evaluación del proceso de capacitación: Todas las capacitaciones pueden tener las siguientes evaluaciones:

1. Mediante una encuesta de satisfacción a los participantes, al final de la actividad.
2. Mediante evaluación/es a los participantes, solo en el caso que la actividad lo requiera.
3. Mediante una evaluación de la eficacia de la capacitación, realizada por el Director o Secretario correspondiente, en función del cumplimiento de los objetivos definidos, como la aplicación de los conocimientos al trabajo. En el marco del SGC ISO 9001.

4.2.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-2) Datos relevados de las actividades de capacitación del personal y de su impacto: Se relevan datos que inciden sobre el cumplimiento del Plan Anual de Capacitaciones de la FRBA (ver FR-SAD-DRH-19), el programa de "Formación Docente" (ver Anexo 3, A3.1.1.1.1), el programa de "Formación de recursos humanos de I+D+i" (ver Anexo 3, A3.1.1.1.3), programa de "Desarrollo de los recursos humanos" (ver Anexo 3, A3.1.4.2.3). Por ejemplo se relevan entre otros datos: capacitación requerida por las Secretarías, cursos disponibles, instructores profesionales disponibles, fecha programada de realización, costos asociados.

3) Criterios utilizados para seleccionar los datos: El criterio utilizado para seleccionar los datos es el alineamiento de los mismos con los objetivos del proceso relativo a los Recursos Humanos, en especial su impacto en las actividades de formación.

4) Garantía de protección, consistencia, oportunidad y validez de datos: Se encuentra descripto en 2.1.3.5.

5) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.6.

6) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.7.

7) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.8.

8) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

9) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

10) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en 2.1.3.11.

11) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en 2.1.3.12.

4.2.4 RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

1) Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión se encuentran detallados en el Anexo 4, A4.2.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.2.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.2.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver A4.2.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 4, A4.2.

4.3 DESARROLLO

4.3.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DEL DESARROLLO

1) Identificación del perfil del puesto: La Dirección de Recursos Humanos (DRH); en el marco del SGC ISO 9001, del Estatuto Universitario de la UTN y del Convenio Colectivo de Trabajo para el personal no docente UTN – APUTN; define los perfiles de los puestos del personal no docente, los cuales se disponen para el proceso de selección, ya sea por concursos no docentes, a través del Dpto. Concursos, como para su selección en cada área con la aprobación de la DRH. Respecto al personal docente, el Reglamento de la Carrera Académica (Ordenanza CS Nº 1182/08) establece las funciones de los docentes según su dedicación y los requisitos para su permanencia y promoción, lo cual es gestionado por el Dpto. de Carrera Académica (de la SACAD) junto con el Dpto. de Especialidad correspondiente.

2) Identificación del potencial del personal: La FRBA identifica el potencial del personal docente y no docente a través de dos modalidades:

1. **Por Concurso:** Cada docente y no docente dispone de una amplia oferta de formación (según el punto 4.2.1y2-3-4) para estar en mejores condiciones, en cuanto a los antecedentes, para ganar el cargo disponible. La identificación del personal, con mejor potencial para cubrir el puesto, lo realiza el Jurado del Concurso.

2. **Por Selección directa:** El Secretario o Director correspondiente identifica el personal con mejor potencial para cubrir un puesto, mediante un proceso de selección, en función de su perfil y el del puesto (según el punto 4.3.1y2-1).

En el caso de un Investigador, existe un Sistema de Categorización, gestionado por la SeCTIP, el cual se promociona a los investigadores a las categorías superiores en función de sus antecedentes. Ver Reglamento de la Carrera del Investigador de la UTN (Ordenanza CS Nº 1341/11).

3-4-5) Modo en que se fomenta la mejora de las capacidades y habilidades, y que se estimula el progreso individual: Respecto al personal no docente, el PEI define un "Programa de Desarrollo de los Recursos Humanos" (ver Anexo 3, A3.1.4.2.3) en el lineamiento estratégico "Gestión de los Recursos Humanos". Respecto al personal docente, el PEI establece un "Programa de Evaluación y Desarrollo Docente" (ver Anexo 3, A3.1.1.1.2), en el lineamiento "Formación, Desarrollo, Perfeccionamiento y Evaluación Docente". En cuanto a los investigadores, el PEI define un "Programa de Formación de Recursos Humanos en I+D+i" (ver Anexo 3, A3.1.1.8.3), en el lineamiento de "Investigación". En este marco, tal como se describe en el punto 4.1.1y2-7-8, los modos en que se fomenta la mejora de las capacidades y habilidades, estimulando a la vez su progreso individual son:

1. La amplia oferta de formación y el otorgamiento de becas.
2. La creación de la Tecnicatura Superior en Administración y Gestión en Educación Superior, dependiente de la SCEU, convocando al personal no docente a realizarlo para profesionalizar su tarea cotidiana.
3. La creación de la Maestría en Docencia Universitaria, de la Escuela de Posgrado, promoviendo la formación del personal docente.
4. La asignación de puntajes para todas las capacitaciones y carreras que realice el personal docente y no docente, según lo establece el correspondiente Convenio Colectivo de Trabajo, estimulando el espíritu de progreso individual.
5. La apertura de nuevos concursos al personal docente y no docente.

4.3.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-2) Datos relevados del desarrollo del personal y su satisfacción: Se relevan datos que inciden sobre el cumplimiento del "Programa de Evaluación y Desarrollo Docente" (ver Anexo 3, A3.1.1.1.2), el "Programa de Formación de Recursos Humanos en I+D+i" (ver Anexo 3, A3.1.1.8.3). Por ejemplo, entre otros datos, priorizó el nivel de educación alcanzado por el personal docente y no docente. Ver Anexo 4, A4.3.

3) Criterios utilizados para seleccionar los datos: El criterio se eligió para seleccionar los datos es el alineamiento de los mismos con los objetivos del proceso relativo a los Recursos Humanos, enfocado en su desarrollo profesional dentro de la institución.

4) Garantía de protección, consistencia, oportunidad y validez de datos: Se encuentra descripto en 2.1.3.5.

5) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.6.

6) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.7.

7) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en 2.1.3.8.

8) Análisis de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.9.

9) Utilización de la información: Se encuentra descripto en el 2.1.3.10.

10) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en 2.1.3.11.

11) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

4.3.4 RESULTADOS DEL DESARROLLO

1) Indicadores del desarrollo del personal: Se encuentran detallados en el Anexo 4, A4.3.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.3.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.3.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver A4.3.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 4, A4.3.

4.4 RECONOCIMIENTO

4.4.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DEL RECONOCIMIENTO

1-2) Medición de la contribución individual y grupal: Tal como se define en el punto 4.2.1y2-1, la FRBA establece mecanismos para evaluar el desempeño individual del personal docente y no docente, lo cual no solo se determinan las necesidades de formación, sino que le permite al personal estar en mejores condiciones de antecedentes ante un concurso de un cargo disponible. Asimismo, existen metodologías para que el Secretario o Director correspondiente le otorgue un reconocimiento como los detallados en el punto 4.4.1y2-3-4.

3-4) Medición y recompensa del desempeño del personal: La FRBA establece mecanismos para recompensar el desempeño del personal docente y no docente, como así también generar motivación y espíritu de pertenencia de la Comunidad Tecnológica a la institución.

RECONOCIMIENTOS A LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD TECNOLÓGICA

Evento	Destinatario	Motivo	Frecuencia	Documento de referencia
Colación: Cuadro de Honor	Graduados	Se distingue al Mejor Promedio (Medalla de Oro), 2º Promedio y 3º Promedio (Medalla de Plata)	Anual	Ordenanza CS Nº 818/96
Homenaje a los Trabajadores Jubilados	Docentes y No Docentes	En reconocimiento y agradecimiento a quienes, en su paso por la FRBA, dedicaron tantos años de arduo trabajo, esmerado esfuerzo y mucho cariño en su labor en la Institución	Anual	---
Orgullo Tecnológico	Comunidad Tecnológica	La DRI distingue en forma contínua, mediante una publicación en un medio institucional, a los miembros de la Comunidad Tecnológica que han sido reconocidos, ya sea por su trayectoria, su destacada actividad profesional o por un logro puntual con alto impacto en la sociedad.	Permanente	---
Día del Graduado Tecnológico	Graduados	Se organiza anualmente un encuentro institucional para todos los graduados de la FRBA, como un medio para mantener los lazos con la Facultad.	8 de julio	---
Día de Profesor Tecnológico	Docentes	Anualmente se celebra el día del docente universitario de la UTN.	1 de mayo	Resolución Nº 153/92
Día del Trabajador Tecnológico	No Docentes	Anualmente se celebra el día del personal no docente de la UTN.	26 de noviembre	Convenio Colectivo No Docente APUTN

Fiesta de Fin de Año (Asado de Fin de Año)	Comunidad Tecnológica	Todos los años se organiza un evento para celebrar el Fin de Año en la FRBA, invitando a toda la Comunidad Tecnológica. Se realiza un cócktel de bienvenida, una cena (asado), números musicales, sorteos y baile.	Anual (diciembre)	--
Homenaje Graduados de Oro	Graduados	Homenaje por los 50 años de Graduado. Se entrega una medalla de oro.	Anual	Ordenanza CS Nº 296/78
Homenaje Graduados de Plata	Graduados	Homenaje por los 25 años de Graduado. Se entrega una medalla de plata.	Anual	Ordenanza CS Nº 866/98
Homenaje Docentes de Oro	Docentes	Homenaje por los 50 años de Docente. Se entrega una medalla de oro.	Anual	Ordenanza CS Nº 296/78
Homenaje Docentes de Plata	Docentes	Homenaje por los 25 años de Docente. Se entrega una medalla de plata.	Anual	Ordenanza CS Nº 862/98
Homenaje Docentes destacados	Docentes	Se realiza un Homenaje a aquellos docentes por su trayectoria y ejemplo a seguir.	Anual	---
Entrega de Certificados de Reconocimiento de Calidad	No Docentes	Se entregaron Certificados de Reconocimiento por la participación en Competencias de Equipos y por la mejora de los procesos, siendo un modelo a seguir en la FRBA.	30 de octubre de 2015	Resolución CD Nº 4268/15
Viaje a EEUU para participar en el Congreso de Educación	No Docentes	Tal como se describe en 1.1.4-7 (11), representantes de equipos de mejora participaron del XXI y XXII National Quality Education Conference (Milwaukee, USA)	2013 2014	Resolución CD Nº 4268/15
10 años de la revista UTN.BA en Movimiento	Comunidad Tecnológica	Se entregaron los Premios UTN.BA En Movimiento, distinciones con las cuales la Facultad reconoció a aquellos integrantes de la Comunidad Tecnológica y/o proyectos colectivos, que representan un orgullo para la FRBA.	1 de julio de 2015	---
Día de la mujer: "Soy mujer, soy ingeniera"	Docentes y No Docentes	La DRI realizó una campaña institucional HEROÍNAS TECNOLÓGICAS en homenaje a la mujer en la FRBA.	8 de marzo	---
Día del Emprendedor Tecnológico	Comunidad Tecnológica	Jornada organizada por el Centro de Emprendedores de la Facultad, en el marco de la Semana Nacional del Emprendedor, lanzada por el MinCyT	17 de septiembre	---

5) Participación al personal en la definición de los métodos de medición y reconocimiento: El personal participa a través de los múltiples medios descriptos en el 4.0.1-2, y en función de los métodos de reconocimiento detallados en el punto 4.4.1y2-1-2.

4.4.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1) Datos relevados de la satisfacción del personal con los métodos de reconocimiento: Los datos que se relevan referidos a la satisfacción del personal con los métodos de reconocimiento se obtienen de las distintas encuestas de satisfacción, de los mecanismos existentes en el Rectorado de la UTN (Resoluciones CS) y en el compromiso del Sr. Decano por reconocer a los diferentes miembros de la Comunidad Tecnológica destacados por su profesionalismo o por un proyecto específico, siendo verdaderos “modelos” a imitar.

2) Datos relevados de los procesos de reconocimiento: Los datos relevados de los procesos de reconocimiento se obtienen de los documentos detallados en el cuadro “Reconocimientos a los miembros de la comunidad tecnológica” del punto 4.4.1y2-3y4.

3) Criterios utilizados para seleccionar los datos: El criterio utilizado para seleccionar los datos es el alineamiento de los mismos con los objetivos del proceso relativos a los Recursos Humanos, enfocados a su satisfacción.

4) Participación del personal en el diseño de los métodos de reconocimiento: Se describe en el punto 4.4.1y2-5.

5) Garantía de protección, consistencia, oportunidad y validez de datos: Se encuentra descripto en 2.1.3.5.

6) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.6.

7) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.7.

8) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en 2.1.3.8.

9) Análisis de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.9.

10) Utilización de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.10.

11) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en 2.1.3.11.

12) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en 2.1.3.12.

4.4.4 RESULTADOS DEL RECONOCIMIENTO

1) Indicadores utilizados para medir el impacto: Se encuentran detallados en el Anexo 4, A4.4.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.4.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.4.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver A4.4.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 4, A4.4.

4.5 CALIDAD DE VIDA

4.5.1 y 2 ENFOQUE E IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA

1) Modo en que se fomenta un clima de trabajo favorable: El PEI establece en el lineamiento "Gestión Institucional", eje "Gestión de los Recursos Humanos" (ver Anexo 3, A3.1.4.2), el OE 1 "Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del personal", lo cual se implementa mediante el Programa "Calidad de Vida del Personal" (ver Anexo 3, A3.1.4.2.1) que incluye como líneas de acción (LA):

1. La implementación de Encuestas de clima laboral para conocer la opinión de los empleados y direccionar las acciones de gestión.
2. Capacitaciones de SySO: Primeros auxilios, RCP[53], ergonomía, entre otros.
3. Servicio de asistencia médica y psiquiátrica para atender la salud del personal (DASUTEN, servicios médicos locales, Servicio de Medicina Laboral, Exámenes médicos periódicos)
4. Establecimiento de mecanismos de asistencia personal profesional, con seguimiento de casos especiales.
5. Definición de una adecuada política salarial dentro de las posibilidades de la FRBA, basada en criterios comunes y equitativos.

Asimismo se planifican e implementan las siguientes acciones que fomentan un clima de trabajo favorable:

[53] RCP: Resucitación cardiopulmonar.

ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DEL PERSONAL

Acción	Usuario	Descripción	Frecuencia Año	Beneficio
Fiesta de Fin de Año (Asado de Fin de Año)	Comunidad Tecnológica	Todos los años la FRBA organiza un evento para celebrar el Fin de Año en la FRBA, invitando a toda la Comunidad Tecnológica y otras partes interesadas. Se realiza un cóctel de bienvenida, una cena (asado), números musicales, sorteos y baile.	Anual (diciembre)	Reunir a toda la Comunidad Tecnológica y otras partes interesadas para compartir
Buffet no docente en la sede Medrano (6º piso)	No docente	Se preparan varios menús del día para que el personal no docente pueda adquirirlos a un precio accesible.	Diariamente	Acceso a un almuerzo con una buena relación calidad-precio, respecto a las posibles alternativas.
Comedor no docente en la sede Campus	No docente	Se instaló un comedor para que el personal no docente pueda calentar su comida y almorzar cómodamente.	Diariamente	Mejorar las condiciones laborales, disponiendo de un ámbito propicio para almorzar.
Estudio Ergonómico de los puestos de trabajo en la FRBA	Comunidad Tecnológica	Un grupo de Investigación, liderado por la Mgr. Gabriela Cuenca, realizó un Estudio Ergonómico para que se pueda utilizar como insumo para la mejora en la calidad de vida de la Comunidad Tecnológica.	2011-2012	Mejorar los puestos de trabajo y áreas comunes.
Mejoras edilicias en las sedes Medrano y Campus	Comunidad Tecnológica	Mejoras edilicia de Oficinas, Aulas y Laboratorios: Paredes, techos. Instalación eléctrica nueva (tableros, cableado y bandejas). Instalación de Aires Acondicionados en oficinas. Instalaciones de Ventiladores de Techo en aulas. Mejora en la iluminación (antiestallido), salidas de emergencia, puertas con apertura antipánico.	2010-2016	Mejorar los puestos de trabajo y áreas comunes.
Nuevos baños en la sede Medrano	Comunidad Tecnológica	Se ampliaron y mejoraron los baños en PB de Medrano.	2016	Mejorar los servicios generales de la FRBA.
Mejoras ORADIS	Comunidad Tecnológica	Se instalaron baños para discapacitados, aulas con aros magnéticos, y rampas de acceso.	2012-2014	Accesibilidad a las personas con alguna discapacidad
Nuevas salas de profesores	Docentes	Se acondicionaron nuevas salas de profesores en Campus y Medrano.	2013	Los docentes cuentan con las comodidades necesarias para reunirse y trabajar con PCs.
Código de Ética Institucional (CEI)	Comunidad Tecnológica	El CD aprobó el CEI por Resolución CD N° 1140/16, con el objetivo de establecer los lineamientos rectores sobre las acciones actitudinales y procedimentales, basados en principios éticos y de buena conducta para todo tipo de actividad relacionada con la Facultad.	2016	Consolidar el concepto de empatía en todos los miembros de la Comunidad Tecnológica, siendo fieles a la misión, visión y valores institucionales.
Consultorios Médicos	Docentes, no docentes	Campus: Clínico. Medrano: Kinesiología, odontología, nutricionista, orientación vocacional, clínico.	Diariamente	Poner al alcance de toda la Comunidad Tecnológica un servicio de salud gratuito, facilitando el acceso a los que no disponen de tal servicio.
Campañas de salud	Comunidad Tecnológica	Donación de sangre, HIV, entrega gratuita de preservativos, diabetes, cáncer de mama, entre otras.	Anual	Concientización y prevención de enfermedades o temas de interés sobre la salud.
Becas de ayuda social y servicios	Alumnos	La FRBA, a través de la SAE, gestiona el otorgamiento de dichas becas para que los alumnos con dificultades económicas puedan acceder a este beneficio.	Anual	Propiciar la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia de los alumnos en el sistema universitario a través del ofrecimiento de las becas.
Becas de Apuntes y fotocopias	Alumnos	El CEIT otorga a los alumnos con dificultades económicas becas para apuntes y fotocopias.	Anual	Propiciar la igualdad de oportunidades en el acceso y permanencia de los alumnos en el sistema universitario a través del ofrecimiento de las becas.
Actividades deportivas	Comunidad Tecnológica	El área de Deportes de la SAE gestiona las siguientes actividades: Maratón YMCA-FRBA, torneos locales, Juegos intertecnológicos, cursos de buceo, entre otros.	Según Programa	Integrar el deporte a la vida de la Comunidad Tecnológica, para que la fuerte carga intelectual del estudio, se complemente con la actividad física.
Menús para celíacos en los buffet	Comunidad Tecnológica	Los servicios de buffet de las sedes Medrano y Campus disponen de menús para celíacos.	Diariamente	Incluir a los celíacos en los servicios de buffet.
Participación de actividades culturales	Sociedad en su conjunto	Tal como se describe en A1.3.1.2, en la FRBA se llevan a cabo diferentes actividades culturales.	Según Programa	Integrar la cultura a la vida académica de la CT.
Becas para cursos de SCEU y Posgrado	Docentes y No docentes	Según Ordenanza CS Nº 362/07 la FRBA puede acceder sin costo a los cursos de la SCEU, según dispongan las autoridades.	Diariamente	Que el personal No Docente pueda acceder a los cursos de la SCEU sin costo.

Promociones de diversos servicios	Comunidad Tecnológica	La FRBA, a través de la SAE, gestionan diferentes beneficios a la Comunidad Tecnológica como: Viajes de Turismo, Club YMCA (Young Men's Christian Asociation), entre otros.	Diariamente	Proporcionar una oferta de actividades turísticas conforme a los gustos, necesidades y posibilidades económicas de la Comunidad Tecnológica.
Egresódromo (celebración de fin de carrera)	Alumnos (y familiares)	La FRBA acondicionó un espacio en la sede Campus para que los alumnos que se reciben puedan celebrar con sus familiares y amigos.	2016	Los alumnos que se reciben pueden celebrar en forma ordenada y en condiciones seguras.

2) Desarrollo de acciones que propicien la justicia, la equidad y la transparencia:

La FRBA establece e implementa las siguientes acciones que favorecen la justicia, la equidad y la transparencia:

1. La aprobación y el cumplimiento del Código de Ética Institucional (CEI). Ver 1.1.1y2-1.
2. La creación del Comité de Equidad de Género. Ver 4.0.1-2.
3. La adaptación de los trámites de la FRBA para dar cumplimiento a la Ley de identidad de Género Nº 27.743.
4. La evaluación de los concursos de oposición y antecedentes de docentes y no docentes, realizado por un Jurado independiente que asegura un proceso transparente. Ver 4.2.1y2-1.
5. La evaluación de Carrera Académica y Carrera del Investigador, realizado por un Jurado independiente que asegura un proceso transparente. Ver 3.3.1y2 (1) (2).
6. La evaluación de las Becas, realizado, según el Reglamento de Becas (Ordenanza CS Nº 1180/08) por una Comisión de Becas que asegura un proceso transparente.

3) Determinación de la satisfacción del personal: Tal como se describe en el 4.5.1y2-1, en la LA 1, se planifica la implementación de encuestas de clima laboral para conocer la opinión de los empleados y direccionar las acciones de gestión, las cuales se implementan anualmente en cada Secretaría y analizadas en la Revisión.

4-5) Implementación de acciones correctivas y preventivas: En función de los resultados de las encuestas de clima laboral, la DRH (de la SAD) las analiza y toma las acciones correctivas y preventivas necesarias, en el marco del SGC ISO 9001.

6) Promoción de la participación del personal y de las asociaciones gremiales y profesionales: Tal como se define en la Ley de Educación Superior Nº 24.524, Artículo 11º d, es un derecho del docente participar de la actividad gremial. Respecto al personal no docente, en el Convenio Colectivo de Trabajo UTN-APUTN (Artículo 11º n), se establece el derecho a la participación gremial en comités ad doc. Como así también para el personal docente, según el Convenio Colectivo de Trabajo para el personal docente UTN – FAGDUT (Artículo 30 h).

Asimismo, en el Estatuto Universitario, Título VIII "Asociaciones docentes, graduados, no docentes y estudiantes", Artículos 131º y 132º, reconoce los Centros o Asociaciones de docentes, graduados, estudiantes y no docentes que se formen en cada Facultad Regional. Por ejemplo, en la FRBA contamos con: Centro de Estudiantes de Ingeniería Tecnológica (CEIT) y el Club del Graduado.

4.5.3 DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

1-3) Datos relevados de la calidad de vida en la organización y sus procesos de gestión: Se relevan datos referidos a las LA que corresponden al Programa "Calidad de Vida del Personal" (ver Anexo 3, A3.1.4.2.1). Por ejemplo se relevaron, entre otros, los siguientes datos: ausentismo no decente (por la DRH), ausentismo docente (por el sistema SIGA, disponible en la visita) y los detallados en el cuadro del punto 4.5.1y2-1.

2) Datos relevados de la satisfacción del personal a este respecto: Se relevan datos referidos a la satisfacción del personal con respecto a la calidad de vida en la institución, mediante la implementación de encuestas de clima laboral para conocer la opinión de los empleados.

4) Criterios utilizados para seleccionar los datos: El criterio se eligió para seleccionar los datos es el alineamiento de los mismos con los objetivos del proceso relativo a los Recursos Humanos, enfocado a mejorar su calidad de vida.

5) Garantía de protección, consistencia, oportunidad y validez de datos: Se encuentra descripto en 2.1.3.5.

6) Evaluación de la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.6.

7) Acciones para mejorar la calidad de los datos y de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.7.

8) Herramientas utilizadas para analizar los datos e información: Se encuentra descripto en 2.1.3.8.

9) Análisis de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.9.

10) Utilización de la información: Se encuentra descripto en 2.1.3.10.

11) Agregado de valor de dicha información a los procesos de gestión: Se encuentra descripto en 2.1.3.11.

12) Utilización en la planificación: Se encuentra descripto en el 2.1.3.12.

4.5.4 RESULTADOS DE LA CALIDAD DE VIDA

1) Indicadores de gestión: Se encuentran detallados en el Anexo 4, A4.5.

2) Objetivos planteados para cada ítem en cada período: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.5.

3) Gráficos de tendencias y tablas de indicadores medidos en tres periodos para cada uno de los ítems: Se encuentra detallado en el Anexo 4, A4.5.

4) Desviaciones de lo planificado: En el caso de que existan desviaciones en el resultado de los indicadores, respecto al umbral o meta planificada, se analiza si responde a un hecho puntual o a una tendencia, si fuera este último caso, se coordina una reunión de mejora con el Secretario para evaluar las acciones a tomar. Ver A4.5.

5) Medidas preventivas y correctivas que se implementaron: Las Acciones de mejora son gestionadas, documentadas y archivadas, conforme a lo establecido en el SGC ISO 9001 por los Responsables de Calidad, en el formulario de Acciones de mejora (FR-DCI-CQ-02). Asimismo, se trata mensualmente en las reuniones del CCI. Ver Anexo 4, A4.5.

ANEXOS

ANEXO 0 - INTRODUCCIÓN

A0 LISTADO DE EVIDENCIA DOCUMENTADA DISPONIBLE PARA LA VISITA (LEDDV)

1. Resoluciones CONEAU de Acreditación de Carreras de Grado y Posgrado:
2. Certificados ISO 9001:2008 de: la SCEU, SPGP, SAE, SACAD, SAD y DISILAB. ISO/IEC 20000:2011 del DISILAB.
3. 1ª Carta Compromiso con el Ciudadano de la FRBA (2014). Si al momento de la visita está aprobada la 2ª CCC, también ésta.
4. Proyectos de Mejora de las Competencias 2013, 2014, 2015 y 2016.
5. Estatuto de la Red Académica de Investigación en Calidad.
6. Plan Estratégico Institucional (2014-2028). Resolución CD 1489/14.
7. Código de Ética Institucional. Resolución de CD Nº 1140/16.
8. Comité de Calidad Institucional. Resolución CD Nº 1497/15.
9. Comité de Calidad de Departamentos de Especialidad. Resolución CD Nº 1495/15.
10. Comité de Premio Nacional a la Calidad. Resolución CD Nº 1496/15.
11. Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ). Resolución Decano Nº 2347/16.
12. Procedimiento de Análisis de desempeño del personal no docente (PO-SAD-DRH-05)
13. Cronograma de Capacitaciones (FR-SAD-DRH-19)
14. Reglamento de la Carrera Académica (Ordenanza CS Nº 1182/08)
15. Reglamento de Concursos de Profesores (Ordenanza CS Nº 1273/10)
16. Reglamento de Concursos de Auxiliares (Ordenanza CS Nº 1181/08)
17. Reglamento de Carrera del Investigador UTN (Ordenanza CS Nº 1341/11)
18. Proyecto Entropía. Presentación a la Competencia Regional de Equipos (IPACE).
19. Estudio de Imagen y Posicionamiento de la FRBA.
20. Tablero de Comando de la CCC.
21. Encuestas de Satisfacción usuario-servicio (por área), incluidas las de Docentes.
22. Tratamiento de los Reclamos y Sugerencias de los Usuarios (por Secretaría)
23. Actividades de Articulación con Escuelas de Enseñanza Media (en DAV).
24. Tableros de Comando Operativos (por Secretaría).
25. Sistema GP. Acceso a todos los Programas.
26. Plan Anual de Capacitaciones de la FRBA (FR-SAD-DRH-19)
27. Política de Gestión Integral (PL-DCI-CQ)
28. Estatuto de la Universidad Tecnológica Nacional (Resolución de la Asamblea Universitaria Nº1/2011)
29. Información documentada del SGC ISO 9001: Procedimientos, Diagramas y Registros.
30. Cualquier otra documentación referenciada en el informe, que no haya sido incluida en el LEDDV.

ANEXO 1 - OBJETIVOS

A1.1 LOGROS DE CALIDAD INSTITUCIONAL Y EDUCATIVA

A1.1.1 Certificaciones de Calidad:

AREA	ALCANCE
SCEU ISO 9001	Gestión de Actividades de Capacitación presencial y a distancia. Gestión de Servicios Profesionales a Organizaciones Públicas y Privadas. Organización de Actividades de Divulgación Tecnológica y de Interés Cultural de la Comunidad. Gestión de colaciones.
SPGP ISO 9001	Gestión de Trámites Académicos para los aspirantes, alumnos y egresados. Otorgamiento de Títulos de carreras de pregrado, grado y posgrado. Inscripción al Seminario Universitario, a los exámenes finales y a las carreras de grado. Generación y difusión de información académica para toda la comunidad universitaria. Diseño y Organización de eventos de interés académico. Asistencia en el desarrollo de los cursos de las carreras de grado.
SAE ISO 9001	Gestión de Búsquedas Laborales. Tutorías de Pasantías. Consultas en Sala y Préstamos a domicilio e interbibliotecario de Material Bibliográfico. Gestión de Intercambios de Estudiantes Extranjeros y Locales, e Intercambios Culturales. Diseño y Organización de eventos de interés estudiantil. Gestión de Soluciones a Destinatarios con Discapacidad. Gestión de participación en Torneos Deportivos Externos. Organización de Torneos Deportivos Internos. Prácticas Deportivas recreativas. Gestión de Becas de Ayuda Social. Gestión de Becas de Servicios e Investigación. Gestión de Procesos Administrativos para la prestación de Servicios de la Salud.
SACAD ISO 9001	Diseño de Nuevas Carreras de Posgrado. Coordinación Institucional para la Acreditación de Carreras de Grado y Posgrado y para la Gestión de Programas Académicos. Gestión Administrativa de la Evaluación de Profesores y Docentes Auxiliares de Carreras de Grado. Gestión de Concursos de Profesores y Docentes Auxiliares, y del personal No Docente de la Facultad. Diseño y Gestión de Capacitaciones en Innovación Educativa. Creación, Seguimiento tecno-pedagógico, y Gestión de Soluciones de Aulas Virtuales. Diseño e Implementación de cursados intensivos Virtuales. Coordinación Institucional de Tutorías. Diseño y Organización de Encuentros de Formación de Tutorías destinado a los Coordinadores Departamentales y Tutores. Diseño de Talleres y Encuentros de Formación en Tutorías destinado a los Estudiantes de la Facultad. Elaboración y difusión de informes de la Dirección de Tutorías y Políticas de Retención.
SAD ISO 9001	Gestión de altas, modificaciones y bajas del Personal Docente y No Docente; Alta y control de Asistencia No Docente; Licencias del personal; Jubilaciones Docentes y No Docentes; Sanciones al personal no docente; Seguimiento del análisis de desempeño del Personal No docente y de sus capacitaciones; Gestión de liquidación de haberes; gestión de Seguros del personal y Alta y Gestión de Contratos de Prestación de Servicios por inciso n° 3.
SeCTIP ISO 9001 (*)	Gestión de Ayuda Financiera para Proyectos de I+D+i. Participación en Redes de Trabajo. Gestión de Emprendimientos. Gestión de la Oferta y Demanda de Innovación Tecnológica. Servicios de Soporte a la Innovación. Asesoría Integral en I+D+i. Otorgamiento de Becas de Investigación a Estudiantes y Graduados. Gestión de la Carrera del Investigador UTN.
DISILAB ISO 9001	Administración de recursos, laboratorios, software e infraestructura informática para el desarrollo de actividades académicas y de investigación en Ingeniería en Sistemas de Información.
DISILAB ISO 20000	Servicio de Gestión de Laboratorio de Sistemas de Información Para Los Docentes y Alumnos de la FRBA.

(*) La SeCTIP tiene planificado certificar en 2016.

La FRBA actualmente cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) único e integrado, el cual se encuentra certificado por Secretarías, planificando su certificación integrada en 2017. Debido a que los Departamentos de Especialidad (DE) tienen autonomía, según el Estatuto Universitario, actualmente se está trabajando en Calidad a través de la CCDE, articulados con el resto de la institución. En el Código QR se encuentran disponibles los links de los certificados vigentes.

Management System
ISO 9001:2008
TÜVRheinland CERTIFIED
www.tuv.com
ID 9105060838

Certificados: SPGP, SCEU, DISILAB, SAE, SACAD, SAD.

A1.1.2 Red Académica de Investigación en Calidad:

Es la Red Internacional, de Universidades o Instituciones Universitarias, que investiga, produce y difunde conocimiento sobre la calidad, como base para la búsqueda de alternativas y soluciones estructurales organizacionales que permitan tener realmente una calidad transformadora, como una herramienta para aumentar la productividad y competitividad organizacional. La RED se construye sobre la base de crear espacios de debate crítico, investigación y discusión académica de los problemas relacionados con la calidad, su concepto e implementación en todo tipo de organizaciones. En la actualidad, está formada por Universidades e Instituciones Universitarias latinoamericanas como son el Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM (Colombia); el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid (Colombia); la Fundación Universitaria Católica del Norte (Colombia); la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Bs. As. (Argentina); y la Universidad de La Habana (Cuba).

A1.2 INICIATIVAS INNOVADORAS, EMPRENDEDORAS Y PARTICIPATIVAS

A1.2.1 Dirección de Innovación Educativa y Campus Virtual (DIECV):

La DIECV se formó por Resolución del Decano Nº 2453/10 con la misión de prestar asesoramiento pedagógico para la creación y empleo de las Aulas Virtuales, y ofrecer un espacio de formación continua para los docentes de la FRBA en torno a la innovación educativa, como así también garantizar el funcionamiento técnico de los campus virtuales brindando un sistema de comunicación eficiente para informar las soluciones de los problemas planteados por los usuarios y realizar la evaluación de los proyectos enmarcados dentro de su incumbencia y producir ajustes y adecuaciones derivados del recorrido de las acciones.

Dirección de Innovación Educativa y Campus Virtual

El Campus Virtual de FRBA es un Sistema de Gestión de Contenido Educativo, bajo la plataforma Moodle[54], que constituye una forma de integrar sustantivamente las nuevas tecnologías a los procesos educativos, con el propósito de que estos sean cada vez más ricos y significativos, aprovechando las potencialidades que estas tecnologías ofrecen. El propósito de la DIECV es que los alumnos puedan encontrar respuestas a las inquietudes y necesidades académicas extendiendo las fronteras de espacio y tiempo. Dicha finalidad es compartida por los dos campus académicos que cuenta la Facultad – el destinado a materias de grado y el de Posgrado e Investigación.

[54] Es una plataforma de aprendizaje que complementa la educación presencial, ofreciendo numerosas ventajas para todos aquellos docentes que quieran enriquecer su trabajo presencial en el aula con el apoyo de un entorno virtual de aprendizaje.

A1.2.2 Dirección de Tutorías y Políticas de Retención (DTPR):

Dirección de Tutorías y Políticas de Retención

A partir de 2004, desde la Secretaría Académica se comenzó a implementar el Sistema Institucional de Tutoría (SIT) como experiencia piloto en nuestra Facultad, aprobada mediante la Resolución CD Nº 903/04. Para ello se tuvo en cuenta los informes sobre las causas de la Deserción Estudiantil que se llevaron a cabo durante los años 2002 y 2003 por las Comisiones de Análisis sobre las causas de las Deserciones Universitarias frente a la necesidad de elevar la calidad del proceso formativo en la FRBA.

En 2011 se decidió llevar adelante una estrategia político pedagógico para la recentralización del SIT con grados de autonomía para la coordinación departamental por carrera, creando la Dirección de Tutorías y Políticas de Retención (DTPR); cuya misión es contribuir a elevar la calidad del proceso formativo de los estudiantes, acompañando sus trayectos universitarios con estrategias de orientación y asesoramiento que complementen las actividades docentes regulares, como así también generar indicadores de detección temprana de problemáticas del aprendizaje y dificultades en el trayecto de formación de los estudiantes.

De esta manera, el SIT constituye un medio para optimizar la calidad educativa de la FRBA, a través de mejorar las posibilidades de retención, permanencia, titulación con mejor rendimiento y detección temprana. La acción tutorial es el proceso a través del cual se acompaña al estudiante en su desarrollo personal y académico.

A1.2.3 Departamento de Aprendizaje Visual (DAV):

Departamento de Aprendizaje Audiovisual

El DAV, se concibió en el 2004 como punto de unión entre los recursos de la FRBA y las necesidades de soluciones en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación de toda la Comunidad Educativa. Generando puentes entre la escuela media y la FRBA con el objetivo de contribuir a colocar a la educación a la altura del actual desarrollo Científico-Tecnológico, privilegiando la aplicación de estrategias no tradicionales integrando TIC en las propuestas educativas acordes a los contextos de aplicación. Su misión es contribuir en la mejora de la calidad y los niveles de conocimiento, incorporando nuevas formas de enseñanza y aprendizaje. Guiados por la visión de que las TIC integradas en una propuesta pedagógica, pueden contribuir a generar nuevos escenarios que permitan desarrollar innovaciones didácticas que agreguen valor a la propuesta basada en su uso potencial. En la actualidad, el DAV ofrece un proyecto integral formado por varios programas pensados para distintos miembros de la comunidad educativa, en los cuales nos acompañan más de 700 escuelas.

Entropía es un programa de capacitación y nivelación, orientado a estudiantes que se encuentran cursando el último año del nivel secundario en escuelas públicas, que propone una transformación y evolución de los procesos tradicionales de enseñanza y aprendizaje en Ciencias Básicas. Este programa es desarrollado por el DAV, en conjunto con el Área de Desarrollo Social de la SCEU. El impulso de esta iniciativa es lograr que un mayor porcentaje de alumnos de sectores de bajos recursos puedan acceder a carreras de ingeniería, pretendiendo no solo contribuir a satisfacer una demanda del mercado profesional, sino también colaborar con la ruptura de los círculos de pobreza.

A1.2.4 Área de Orientación y Apoyo para Personas con Discapacidad (ORADIS):

El Área de ORADIS tiene como propósito coordinar, asesorar, promover y difundir todas aquellas acciones que contribuyan directa o indirectamente a la integración de personas con movilidad y/o comunicación reducida, asegurando un equitativo acceso a la educación. Algunas de las principales acciones son:

1. Acompañamiento a los alumnos con discapacidad que quieran ingresar.
2. Inclusión de contenido sobre discapacidad en el dictado de diversas materias.
3. Entrega de notebooks y periféricos para estudiantes universitarios con discapacidad.
4. Disponibilidad para transcribir a formato accesible el material bibliográfico para personas no videntes.
5. Pupitres adaptados en ambas sedes para alumnos con movilidad reducida.
6. Provisión de Aro magnético para las aulas de ambas sedes.
7. Eliminación de barreras arquitectónicas mediante obras de adecuación impulsadas por ORADIS y ejecutadas a través del área de infraestructura y el Plan Nacional de Accesibilidad.
8. Herramientas para la adecuación de los métodos de enseñanza de los docentes según las necesidades específicas que requiera cada discapacidad.
9. Capacitaciones para docentes y no docentes.
10. Participación como representantes institucionales en las reuniones de la Comisión Interuniversitaria de Discapacidad y Derechos Humanos.
11. Participación en los Encuentros Nacionales de Estudiantes Universitarios con Discapacidad.

A1.2.5 Proyecto RETROVIA (REd TROncal Virtual de Integración y Articulación):

En 2011, la FRBA lanzó este dispositivo pedagógico a fin de generar un espacio de intercambio entre docentes de asignaturas básicas y de especialidad, para enlazar estas dos instancias académicas y coordinar mejores prácticas de enseñanza y aprendizaje.

El pretendido acrónimo **RETROVIA** es fácil de recordar y se asocia rápidamente al término **retroalimentación** propio en sistemas de control para identificar a los lazos de control realimentados (feed-back), donde se comparan los valores patrones con los valores para permitir un análisis de las diferencias y decidir planes de acción para realizar correcciones tanto en las actividades como en los propios patrones.

El objetivo es que la comunidad educativa adopte como metodología permanente la interacción retroalimentada entre especialidades y básicas, y entre actividades curriculares dentro de cada terminal, a través de dispositivos pedagógicos institucionales que deben crearse y que deben ser monitoreados continuamente para lograr los ajustes oportunos que permitan mantener aceitadas las relaciones básicas-especialidades y especialidad-especialidad.

Para la realización de este proyecto se utiliza un aula virtual como dispositivo privilegiado de intervención pedagógica, acompañada de un equipo de gestión de actores comprometidos con el objetivo del proyecto.

A1.2.6 Centro de Emprendedores:

El Centro de Emprendedores trabaja dentro de la SeCTIP, con la misión de: fomentar el **emprendedorismo innovador** entre los futuros ingenieros de la FRBA; favorecer la creación de Empresas de Base Tecnológica (EBT); apoyar, capacitar y asesorar a los emprendedores; crear y/o participar en redes de asistencia a los emprendedores; y difundir la Actividad Emprendedora.

Durante los últimos años el ED considera al **emprededorismo innovador** uno de los ejes centrales en la actual gestión. Para ello desarrolla acciones concretas tendientes a fomentar el espíritu y las iniciativas emprendedoras, destacando:

1. Día del Emprendedor Tecnológico en la FRBA: 17 de septiembre, en el marco de la Semana Nacional del Emprendedor, lanzada por el MinCyT
2. Concurso "Innovar y Emprender", dirigido a estudiantes y graduados de la Facultad para que desarrollen proyectos inclusivos que puedan mejorar las condiciones de inclusión social a personas con capacidades diferentes de la FRBA, y que acrediten tener comprobada su factibilidad técnica, ya sea mediante un estudio de factibilidad o de la generación de un prototipo de laboratorio para ser presentado al comité evaluador.
3. Participa del programa "Desarrollo Emprendedor" del GCBA, habiendo sido premiada la FRBA en 2009, 2010, 2011 y 2012 como mejor institución.
4. Participa del proyecto Computadora Industrial Abierta Argentina (CIAA) como una iniciativa conjunta entre el sector académico y el industrial para diseñar la 1º versión de la CIAA, denominada "CIAA-NXP", siendo la primera y única computadora del mundo que reúne dos cualidades: industrial y abierta. Tres investigadores de la FRBA son piezas claves en este proyecto.

Proyecto CIAA

5. Algunos de los proyectos y emprendedores premiados:
    a. Roberto Gluck, graduado de la FRBA fue premiado en 2012 por el MIT como "Innovador del año", por su proyecto de desarrollo de la aplicación para Twiiter, The Social Radio.
    b. Gino Tubaro, estudiante de la FRBA, fue premiado en 2015 por el MIT como "Innovador del año", por su proyecto de "Escáner para ciegos".

Premio MIT

    c. Doble premio en INNOVAR[55] 2010: en la categoría "Producto Innovador" fue distinguido el Proyecto "Aprovechamiento de la Energía Undimotriz", mientras que en la categoría "Tecnologías para el Desarrollo Social" se premió el Proyecto de Solmáforo.

Energía Undimotriz

    d. Rucatech, empresa de base tecnológica fundada y dirigida por la graduada de la FRBA, Ing. María Laura Orfanó, presentó el proyecto "Aprendiendo con burbujas", que obtuvo el 1º Premio en el concurso Hackathon Sadosky 2014, "Hackathon por la Inclusión" ,en la categoría Inclusión para la Discapacidad Intelectual.
    e. El Proyecto CIAA (ver punto A1.2.6-4) fue distinguido con importantes Premios y Reconocimientos, entre ellos el Premio INNVOAR 2014 en la categoría "Producto Innovador" y el Premio de la Fundación Sadosky al "Trabajo de Investigación Colaborativo Industria-Academia", y fue declarado de "interés" por la Cámara de Diputados de la Nación.

[55] El Concurso Nacional de Innovaciones, INNOVAR, es organizado por del Programa de Popularización de la Ciencia y la Innovación del MinCyT. Desde el año 2005 convoca a miles de estudiantes universitarios, investigadores, y pequeñas y medianas empresas a que presenten sus propuestas. El objetivo del concurso es estimular la transferencia de conocimiento y tecnología a través de proyectos que promuevan la innovación, la mejora en la calidad de vida de la sociedad, así como también posibilitar su comercialización e inserción en el mercado productivo a nivel nacional e internacional.

f. Premio en INNOVAR 2015: en la categoría “Innovación en la Universidad” fue distinguido el Proyecto “Determinación de la altura de cobertura nubosa mediante visión estereocópica digital”.
g. Un estudiante de 4º año de Ingeniería Electrónica de la FRBA, Diego Talk, desarrolló un algoritmo para automatizar el conteo de árboles, presentando en el VI Congreso Argentino de Agroinformática que se realizó en 2014. Este trabajo constituye una gran contribución al diseño de un inventario forestal, que se hacía en forma manual.
h. Graduados y estudiantes de la FRBA participaron del proyecto ARSAT-1, siendo el 1º satélite latinoamericano geoespacial.
i. Inclúyeme.com, empresa fundada por el emprendedor, docente y graduado de la FRBA, Ing. Gabriel Marcolongo, obtuvo el 1º lugar en la etapa local del concurso The Venture 2015, iniciativa que busca detectar y seleccionar emprendimientos que lleven adelante una actividad económica con fines de lucro, pero que a la vez tengan un impacto social positivo en su entorno. De esta forma, Inclúyeme.com, primer portal de empleos inclusivo de Latinoamérica.
j. 7 proyectos de la FRBA resultaron ganadores del premio de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).

A1.2.7 TEDxUTN:

TED (**T**ecnología, **E**ntretenimiento, **D**iseño) es una organización sin fines de lucro dedicada a las "Ideas dignas de difundir". TED es ampliamente conocida por su congreso anual (TED Conference) y sus charlas (TED Talks) que cubren un amplio espectro de temas. En 2009 se crea el programa **TEDx** para la realización de eventos locales, organizados independientemente, que buscan reunir personas para compartir ideas que merecen ser difundidas. En un evento TEDx, donde la “x” significa “evento organizado independientemente”, disertantes en vivo se combinan con TEDTalks para incitar al debate profundo y la interconexión. La Conferencia TED provee una guía general al programa TEDx, pero cada evento individual TEDx es independiente de TED. En este marco, **TEDxUTN** es el 1º TEDx Universitario argentino organizado por alumnos y autoridades de la FRBA. En junio de 2011, un grupo de alumnos de la FRBA tuvo la iniciativa de realizar un TEDx en la Facultad, y en abril de 2012, ese proyecto se cristalizó en el TEDxUTN. Luego del éxito de aquella 1ª edición, se realiza ininterrumpidamente un evento anual, que le otorga identidad propia.

TEDxUTN

A1.2.8 INNOVAR RED:

En 2016 la FRBA, a través de la SeCTIP, lanzó **INNOVAR RED**, la 1ª Plataforma de Innovación Abierta que se crea en el ámbito académico y de la ingeniería. Es un espacio en internet donde los innovadores pueden hacer visibles sus proyectos y sus perfiles como profesionales, innovadores o emprendedores. La iniciativa busca generar la participación de otras instituciones que puedan subir sus propias Galerías de Proyectos, difundir

INNOVAR RED

convocatorias, premios o llamados a concursos. La idea es abrir la innovación a la comunidad, trascendiendo los departamentos de I+D y ampliándola a usuarios y estudiantes que pueden o no estar insertos en el sistema científico y/o tecnológico formal.

A1.3 RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE LIDERAZGO

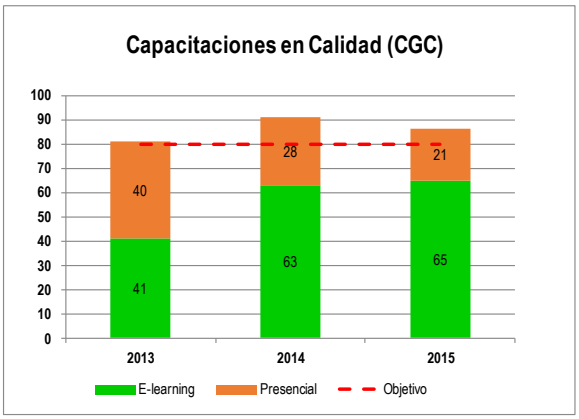
A1.3.1 Resultado de los programas de desarrollo a la Comunidad:

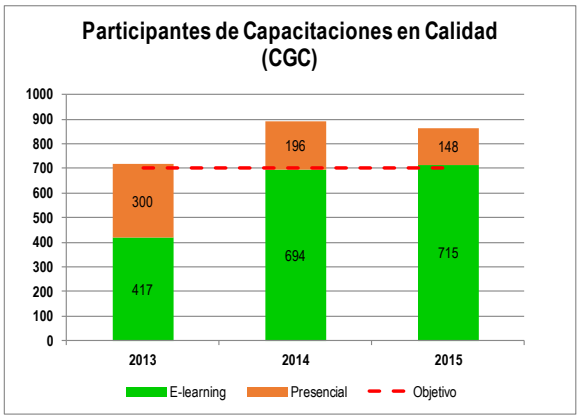
A1.3.1.1 Difusión de la cultura de la calidad en la Comunidad:

A la sociedad en su conjunto:

El CGC implementó los siguientes programas:

1. Capacitaciones presenciales y a distancia de Calidad:





Desde el 2013 el CGC ha priorizado las capacitaciones a distancia (e-learning) respecto a las presenciales, pasando de una relación 42% e-learning vs. 58% presencial en 2013, a 83% e-learning vs. 17% presencial. Asimismo se mantiene una tendencia positiva en la totalidad de capacitaciones.

2. Seminarios de Calidad:

Desde 2013 el CGC realiza un seminario por año de: Filosofía Lean "Poderosa herramienta de Mejora" y "Beneficios de la aplicación de Six Sigma", teniendo un peso de 100hs y 60hs por año respectivamente.

3. Congresos de Calidad:

EL CGC organizó 4 "Congresos de Sistemas de Gestión y Mejora Continua" en sus ediciones:

- **1º Congreso** (17, 18 y 19 de junio de 2009): "Gestionando la sustentabilidad del futuro de organizaciones".
- **2º Congreso** (17, 18 y 19 de noviembre de 2010): "La gestión como inversión para el éxito sostenido de las organizaciones".
- **3º Congreso** (14, 15 y 16 de Septiembre de 2011): "La gestión del conocimiento y la innovación, base para la mejora continua de las organizaciones".
- **4º Congreso** (18, 9 y 20 de septiembre de 2013): "La gestión de los servicios en las organizaciones como factor clave para mejorar la competitividad".
- **5º Congreso**, planificado para 2017.

4. Carrera de Posgrado: Especialización / Maestría en Ingeniería en Calidad:

Desde el 1996 la FRBA, a través de la Escuela de Posgrado, dicta la Especialización y Maestría en Ingeniería en Calidad, la primera en el marco de la Ordenanza CS Nº 1337/11. El plan de estudios de la Especialización establece 13 seminarios o cursos con una carga horaria de 440+8 horas, y de la Maestría con 18 seminarios o cursos con una carga horaria de 600+8 horas.

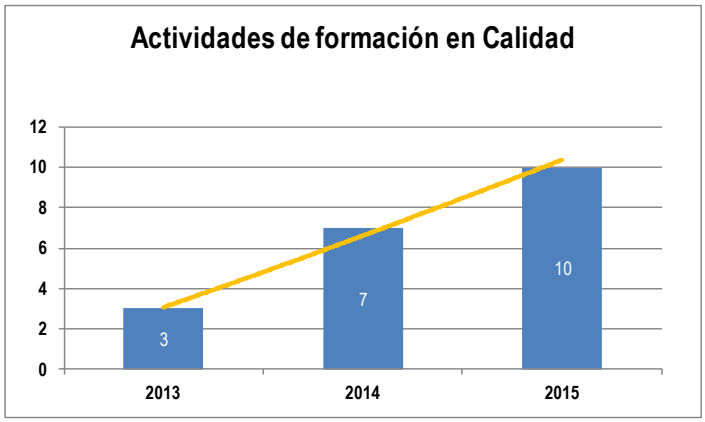
5. Carrera de Grado: Materias relacionadas con Calidad:

Actualmente 7 de las 9 carreras de ingeniería que se dictan en la FRBA tienen en sus planes de estudios vigentes materias obligatorias y/o electivas vinculadas con la Calidad.

A la Comunidad Tecnológica:

La DCI gestionó las siguientes actividades de formación en Calidad: Capacitaciones, seminarios, jornadas y talleres:

AÑO	ACTIVIDAD DE FORMACIÓN EN CALIDAD	POR ACTIVIDAD	
		Duración [horas]	Asistentes
2013	Módulo I "Introducción a la Calidad ISO 9001-2008"	12	34
	Módulo II "Introducción a la Calidad" Gestión por Procesos	12	34
	Módulo III "Introducción a la Calidad" Taller de mejora	18	34
2014	Módulo IV: Taller de facilitadores para la mejora de procesos	15	33
	Módulo I "Introducción a la Calidad"	6	29
	Jornada de Calidad Institucional 2013: Planificación Operativa con énfasis en gestión de indicadores de procesos	2	11
	Jornada de Calidad Institucional 2013: Aplicación de Herramientas de Calidad	2	4
	Jornada Carta Compromiso con el Ciudadano (Jefatura de Gabinete)	4	5
	Introducción de Carta Compromiso con el Ciudadano (al no docente)	2	10
	"Foro de Innovación y Calidad de la Gestión pública sobre las redes sociales: nuevas formas de comunicación y participación."	10	8
2015	Taller de equipos de mejora	12	30
	Jornada de Calidad Institucional 2015: PNC I	2	9
	Jornada de Calidad Institucional 2015: PNC II	2	18
	Jornada de Calidad Institucional 2015: Técnicas Lean en Administración Pública	2	11
	Jornada de Calidad Institucional 2015: Metodología de los 7 pasos en proyectos de mejora en la Administración Pública.	2	7
	Jornada de Calidad en Posgrado: PNC Htal. Garrahan, Dow y DCI	2,5	40
	Introducción a la Calidad y Mejora Continua	6	24
	Taller de PNC 2015	2	6
	Beca a curso del CGC (SCEU): Gestión de la Calidad ISO 9001	8	8
	Beca a curso del CGC (SCEU): Auditoría Interna ISO 9001	16	8



En los 3 últimos años las actividades de calidad se incrementaron significativamente en un 233%, pasando 3 a 10, debido al Benchmarking que se hizo con el Hospital Garrahan (ver Anexo 3, A3.10). Del mismo surgió que si se realizan más actividades con temáticas puntuales, se podría mejorar la participación del personal no docente, como así también sumar puntos en los

antecedentes para un concurso.

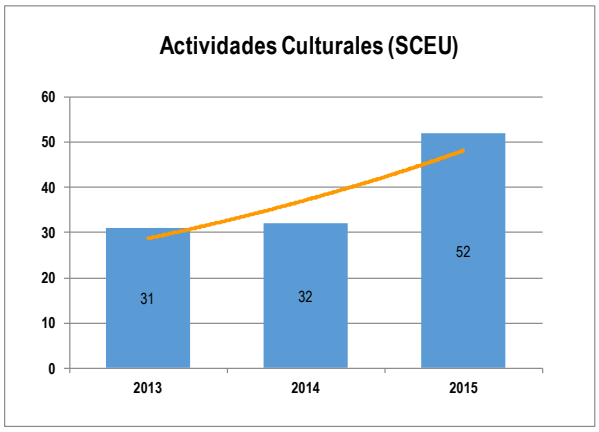
Entre las principales mejoras obtenidas se destacan:

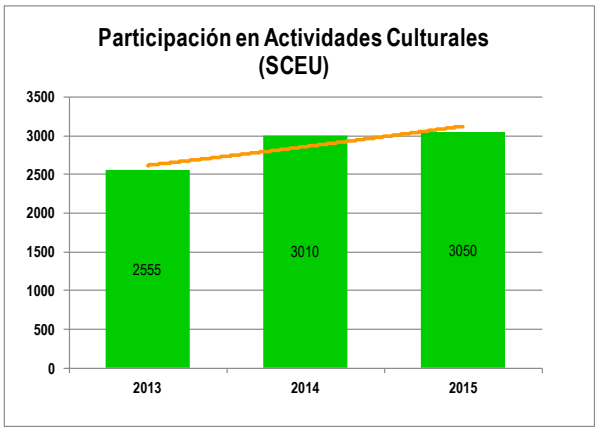
1. Implementación de proyectos de mejora.
2. Participación destacada en las Competencias de Equipos de Mejora (nacionales e internacionales).
3. Mejora en el desempeño de las auditorías internas y externas.
4. Mejora en las capacidades personales frente a los concursos de puestos vacantes.
5. Mantenimiento de los niveles de satisfacción de los usuarios de los servicios.

A1.3.1.2 Desarrollo cultural y social en la Comunidad:

La **Dirección de Cultura** (de la SCEU) implementa entre otras las siguientes actividades:

1. **Proyecto Musical UTN Buenos Aires:** Surge a partir de la integración del Coro, el Grupo de Música Popular y la Camerata de la Facultad dirigido por el Maestro Gustavo Ehrenfeld. Es uno de los proyectos de vinculación cultural de mayor envergadura en la institución, ya que la representa en escenarios locales e internacionales. Fue declarado de Interés Cultural y Parlamentario por el Honorable Senado de la Nación (VSP/368/10) y de Interés Cultural para la CABA (Res. 4287/10).
2. **Proyecto Teatral UTN Buenos Aires:** En 2010 se formó el Proyecto Teatral UTN Buenos Aires ,que consta del dictado de un curso de formación actoral y la conformación de un elenco estable, ambos a cargo del Profesor y Director Daniel Vilhes. A comienzos de 2013 se gestionó, a través de un convenio con el Teatro IFT, el traslado de los ensayos del proyecto a sus salas. Desde el área, también se organizaron entrevistas públicas con destacadas figuras del teatro, la televisión y el ámbito musical: Mike Amigorena y Lito Cruz (2010), Horacio Fontova (2011), José Ángel Trelles (2012), entre otros.
3. **Proyecto Ciclo de Conciertos:** Como parte de los ciclos de musicales de Tango y Jazz, organizados por el área de Cultura (de la SCEU), se presentaron en la Facultad orquestas que brindaron espectáculos de primer nivel con entrada libre y gratuita a la Comunidad Tecnológica y público en general.
4. **Ciclo la Facultad se Muestra:** Es un proyecto de realización conjunta entre la SCEU y el CEIT de la FRBA, que funciona con el objetivo de exponer las vocaciones artísticas de alumnos, docentes y no docentes de la FRBA. Desde 2012 se realiza en las sedes de la FRBA muestras de fotografía y pintura digital, y conciertos de bandas y solistas.





Desde el 2013 se evidencia un incremento del 67,74% en la implementación de actividades culturales, como así también un aumento del 19,37% en la participación a dichas actividades.

El **área de Desarrollo Social**, de la SCEU, planifica y ejecuta proyectos sociales orientados a dar respuesta a las demandas tecnológicas y sociales de sectores poblacionales que se encuentran en situación de vulnerabilidad.
Estas acciones se desarrollan con la articulación de otros organismos estatales o bien respondiendo a diagnósticos propios de la Facultad, para asumir experiencias concretas de formación bajo la figura del **voluntariado tecnológico.** Dicho sentido de la responsabilidad social se ve traducido en proyectos y acciones tales como:

1. **Inclusión Digital:** Cursos de formación en TIC para jóvenes de 14 a 18 años en situación de vulnerabilidad social de la CABA. Se desarrolla con el apoyo del Programa Adolescencia del Ministerio de Desarrollo Social del GCBA. En el 2014, se desarrolló el 5º año consecutivo de este proyecto que contó con la participación de 340 adolescentes que se formaron en las disciplinas de Informática, Robótica, Armado y Reparación de PC, Diseño Gráfico, Diseño Web y Fotografía Digital.

   En el marco de este proyecto, también se realizan jornadas recreativas que tiene por objeto fomentar la construcción de lazos sociales entre los jóvenes y los adultos y contribuir al desarrollo de un sentimiento de pertenencia que les permita pensar en la Facultad como una opción viable en el marco de un proyecto de vida futuro. En este sentido, 10 jóvenes realizaron el Ingreso a la Facultad, acompañados por tutores graduados.

   A través del DAV el 95 % de los estudiantes pudieron obtener el certificado oficial de la FRBA por sus conocimientos de Word y Excel.

   En el marco de este proyecto, la Facultad participó de la Muestra tecnológica que se realizó en el Centro Metropolitano de Diseño, en donde los estudiantes pudieron exhibir sus trabajos anuales dentro de una exposición que reúne a la participación de varias instituciones educativas y tecnológicas que trabajan con adolescentes.

   Asimismo, se abordaron otros aspectos sociales vinculados a los intereses de los jóvenes, entre las que se destacan: los Talleres de Salud Sexual Reproductiva con el Centro Médico Cecilia Grierson.

2. **Abuelos en Red:** Es un proyecto educativo, que cuenta con el apoyo del Banco Superville, cuyo objetivo es el de generar un espacio de acercamiento de los adultos mayores a las nuevas tecnologías para disminuir la brecha digital existente entre esta población y las generaciones posteriores, promoviendo su inserción social; fomentando la comunicación y el enriquecimiento de los vínculos con sus nietos; recreando y educando permanente al sector a fin de ayudar al fortalecimiento de la autoestima, además de constituir un medio de comunicación eficaz.

   Durante 2014 se han realizado 9 cursos mensuales con una participación total de 230 adultos. Las cursadas contaron con la presencia de 3 voluntarios graduados de Ingeniería en Sistemas. Durante 2015 participaron 280 adultos en los 12 cursos mensuales que se realizaron.

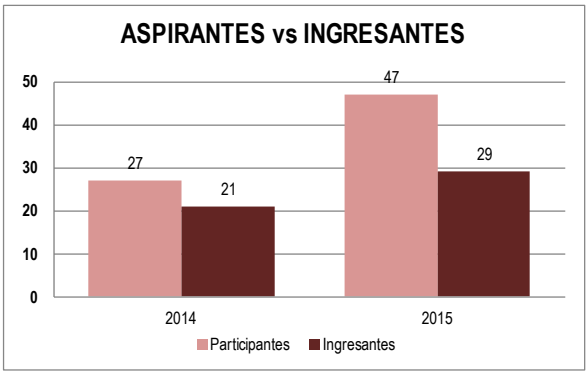
3. **Proyecto Acompañame:** Tiene por objeto acercar a los jóvenes que participan del proyecto educativo y de inclusión social denominado “Inclusión Digital” al estudio de la ingeniería. La propuesta consiste en generar un marco de conocimiento del trabajo ingenieril contado en primera persona por un Graduado Voluntario de la Facultad o un estudiante avanzado. El programa transcurre mediante la realización de visitas a empresas u

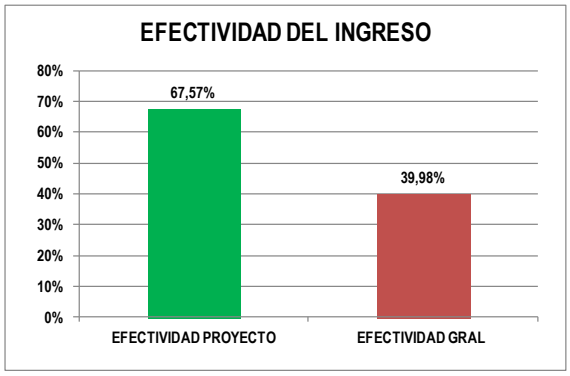
otras instituciones, en donde se desempeñe el Voluntario. De esta forma, acercamos a más de 30 jóvenes a vivir esta experiencia; conocer roles y tareas del graduado, y cómo se desarrolla un día laboral, en empresas como Semperti, Globant, Agfa Healthcare, y Bussines Vision.

4. **Seguimiento y Apoyo Educativo:** Este programa incorpora a tutores que asisten a los jóvenes que están cursando el Seminario de Ingreso a la Facultad y que previamente participaron del proyecto "Inclusión Digital". Se incorporaron 10 alumnos y 6 tutores a dicho programa. Quienes ejercen el rol de tutores son graduados de diversas especialidades tales como Sistemas, Química, Industrial y Mecánica.
5. **Taller de Confección de Equipamiento y Ayudas Técnicas para la Fundación Afasia:** El objetivo de este programa es que los voluntarios puedan diseñar artículos adaptados, acordes a las necesidades de las personas que integran la Fundación Argentina de Afasia "Charlotte Schwarz" y, por medio de las ayudas técnicas, facilitar la autovalidez de quienes sufren dicha patología.
   En el transcurso de 2014 se incorporaron 3 voluntarios graduados de diversas especialidades como Sistemas, Eléctrica y Electrónica.
6. **Curso Gratuito "No Violencia Activa":** El objetivo de este curso es construir redes en la comunidad, para avanzar en la superación de la violencia en los planos individual, institucional y socio-comunitario, de modo simultáneo. En 2014 se dictaron 2 cursos y se realizó un evento Internacional en octubre.
7. **Jornadas "Avancemos":** En conjunto con Ashoka, en agosto de 2014 se realizaron talleres de formación para jóvenes líderes de cambio, cuyo objetivo es motivar e inspirar a las participantes a que puedan convertir sus ideas en emprendimientos sociales en beneficio de su comunidad. Los proyectos participan de un concurso, en el cual los ganadores obtienen un capital semilla para la realización de su emprendimiento.

A1.3.1.3 Articulación con las Escuelas Medias (DAV):

El área DAV, entre otros programa, implementa el Proyecto **Entropía** con los siguientes resultados:





En 2015 creció un 74% la cantidad de aspirantes a Entropía, aumentando un 38% la cantidad de ingresante a la FRBA. Asimismo, dada la efectividad general del Módulo B (curso de ingreso) del 39,98% y la efectividad de Entropía del 67,57%, significa que este proyecto aplicado a todos los aspirantes, mejoraría la efectividad un 27,49%.

Asimismo, el Centro de Estudiantes (CEIT) colabora implementando las siguientes iniciativas con impacto social:

1. Se modificó el recorrido de 2 líneas de colectivo (47 y 7), pasando por la puerta de la sede Campus, mejorando sustancialmente la seguridad de la Comunidad Tecnológica y de los vecinos de la sede.

2. Organización de la maratón anual YMCA-UTN.

A1.3.2 Resultado de los programas de Medio Ambiente (MA):

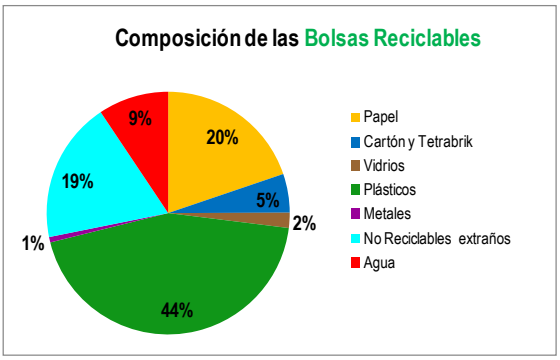
A1.3.2.1 Programa de separación de residuos en origen:

Programa UTN.BA Sustentable

El Centro de Estudios Ambientales (CEA) y el CEIT de la FRBA, con el apoyo del Club del Graduado Tecnológico (CGT), presentaron en conjunto un proyecto de **"Separación de Residuos en Origen"** que fue aprobado a fines de 2012 por el CD de la Facultad (Resolución CD Nº 2871/12), a partir del cual se puso en marcha un sistema de separación en origen de residuos sólidos en la sede Campus y posteriormente en Medrano. Para ello se dispusieron, en ambas sedes, dos tipos de cestos de residuos, diferenciados por colores: **grises:** para residuos no reciclables (húmedos) y **verdes**: para residuos reciclables (secos y limpios). Todos los integrantes de la Comunidad Tecnológica separan los residuos que generan de acuerdo a la pre-clasificación mencionada. Los residuos son recolectados por el personal de Servicios Generales de acuerdo al esquema y horarios habituales. Las bolsas de residuos verdes, conteniendo el material reciclable, son almacenadas transitoriamente en contenedores dispuestos en un patio de residuos para tal fin. Luego, estas bolsas son retiradas con una frecuencia adecuada por la Cooperativa Ecológica (del Centro verde de Villa Soldati) con la cual se ha firmado un convenio. Las bolsas de residuos negras se gestionan al igual que se lo hace habitualmente, es decir, se disponen en contenedores públicos y retiradas por el Servicio de Recolección de la zona. Los objetivos de la implementación de este Proyecto son: fomentar la educación ambiental informal a la Comunidad Tecnológica; mejorar el bienestar de la comunidad universitaria; minimizar los residuos a enterrar mediante la consolidación de la práctica de separación de residuos reciclables en origen; aumentar los materiales que regresan como materia prima post consumo a la industria; contribuir al ordenamiento de la cadena de valor del reciclado; contribuir en la higiene urbana y en la mejora social de los recuperadores urbanos; comprometer a la Facultad y colaborar con las políticas públicas locales (Ley de Basura Cero Nº 1.854); y tender al cumplimiento de las normas internacionales de calidad ambiental. A partir de la experiencia obtenida en la sede Campus se replicó en Medrano, y aplicando además la separación y tratamiento por compostaje de los residuos orgánicos (ver A1.3.2.2), principalmente los generados en el comedor y poda de la Facultad.

Cestos de residuos

Este proyecto se implementa mediante la participación de: CEIT; CEA (de la SCEU), Servicios Generales de Campus (de la SAD), con la colaboración de todas las áreas y departamentos de especialidades de la Facultad. Como así también de la Práctica Profesional Supervisada (PPS) de



alumnos de la carrera Ing. Química, en 2015.

Hasta el momento se obtuvieron los siguientes resultados:

- Consumo promedio anual de bolsas verdes (reciclables): **1.500 unidades**
- Peso medio de bolsa verde: **2,35 Kg**
- Generación promedio anual de reciclables: **3.525 Kg**
- Aprovechamiento unitario de la bolsa: **0,25** de su capacidad total.
- Consumo promedio anual de bolsas negras (no reciclables): **2.500 unidades**
- Peso medio de bolsa negra: **3,71 Kg**
- Generación promedio anual de no reciclables: **9.275 Kg**

A1.3.2.2 Programa de Compost:

A partir de la experiencia obtenida en la sede Campus en el proyecto de "Separación de Residuos en Origen" (ver punto anterior, A1.3.2.1), en el 2014 se presentó el mismo para replicarlo en la sede Medrano, e implementar además el **"Programa Compost"**, que incluye la separación y tratamiento por compostaje de los residuos orgánicos, principalmente los generados en el comedor y poda de la facultad.

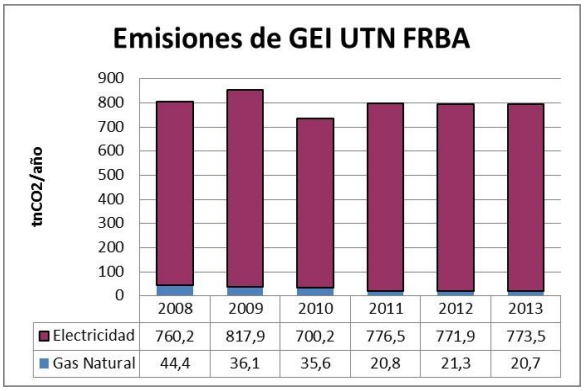
Los objetivos del programa son:

- Implementar el plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos del GCBA conforme a la Ley Basura Cero Nº 1854/2005, la cual obliga a las instituciones educativas superiores, entre otros grandes generadores, a realizar la separación diferenciada de los reciclables.
- Implementar en la sede Medrano el sistema de "Separación de Residuos en Origen", donde los integrantes de la Comunidad Tecnológica colaboren disponiendo los residuos en cestos identificados por colores, gris para los residuos húmedos, comúnmente denominado basura, y verde para los residuos reciclables.
- Seleccionar la alternativa del agente recuperador de destino de residuos reciclables segregados en la sede Medrano y desarrollar acuerdos específicos para el retiro de los mismos, mediante la evaluación a criterio del Gobierno, CEIT y CEA de factores técnicos, operativos, sociales y económicos.
- Implementar en la sede Campus la separación y el tratamiento de residuos orgánicos biodegradables por compostaje para su posterior aprovechamiento in situ (canchas de fútbol, parquizado).
- Desarrollar material de difusión, concientización y capacitación de la Comunidad Tecnológica bajo el lema "UTN.BA Sustentable ". Se busca seguir educando sobre la sustentabilidad y la separación en origen, haciendo alusión a los residuos reciclables y la recuperación de materiales.
- Mejorar la calidad de vida dentro de la FRBA, no entendiendo al sistema universitario como cerrado, sino abierto, que convive en un sistema más amplio: el contexto donde se ubica. La mejora social apunta a la relación de la Facultad con el entorno, especialmente haciendo foco en la calidad laboral de los recuperadores urbanos.
- Realizar el seguimiento de la implementación del proyecto, arribando a indicadores que den cuenta de la eficiencia del sistema y aplicando mejoras de manera continua.

En cuanto a su implementación, el CEA tuvo la tarea del diseño del **Sistema de Compostaje** de residuos orgánicos biodegradables provenientes del buffet de la sede Campus. Previamente se realizó un relevamiento de la generación de este tipo de residuos mediante separación y pesaje de bolsas, estimando una generación promedio de **470 kg/mes**. Este valor se ajustará una vez que la separación de los residuos orgánicos para el compostaje sea efectiva. Asimismo se realizó un "Protocolo de Análisis de Compost" con el objetivo de contar con una metodología para el seguimiento del proceso de compostaje a realizar, así como la evaluación del producto obtenido. Para ello, se realizó una búsqueda de legislación aplicable, métodos de ensayo, y laboratorios que actualmente pueden realizarlo.

A1.3.2.3 Programa de Huella de Carbono:

En el marco de un Proyecto de Investigación y Desarrolo (PID) mediante la SeCTIP, desde el 2013 se encaró un proyecto destinado a la generación de un modelo y una metodología para la determinación de la **"Huella de Carbono de productos o servicios de la FRBA"**, con una participación de: 8 Investigadores y 5 becarios. Los resultados obtenidos fueron:

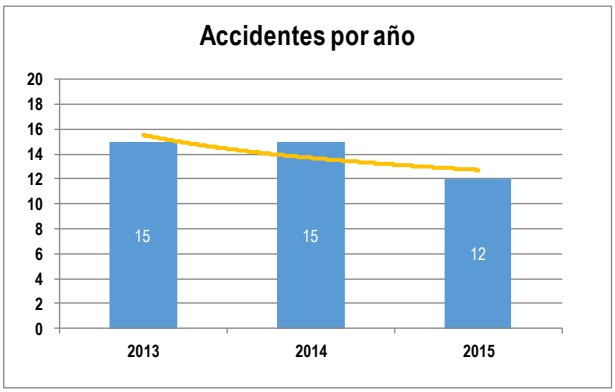


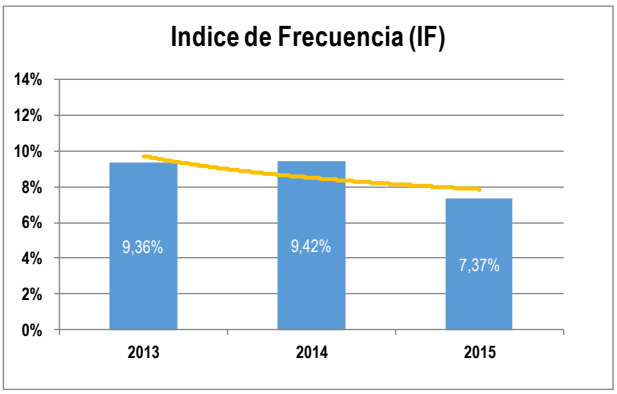
1. Cálculo del inventario de emisiones de la FRBA: La metodología seleccionada para el cálculo del Inventario de Emisiones de GEI, y posterior determinación de la Huella de Carbono, es el Protocolo GHG, Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte (2005), desarrollado por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y el Instituto de Recursos Mundiales (WRI). Provee una herramienta de cálculo adecuada y una guía diseñada específicamente para el sector de servicios (bancos, hospitales, etc.) y organizaciones basadas en oficinas que principalmente generan emisiones en sus operaciones administrativas y que no son necesariamente producidas en el mismo lugar.
2. Calcular la Huella de Carbono de un Evento: Cabe destacar la participación del Grupo en la 1ª Jornada de Energía Sustentable y Medio Ambiente (3 y el 15 de agosto de 2014) donde, además de servir de difusión de la temática y el proyecto, se logró concluir el cálculo de la Huella de Carbono del Evento. Este hecho ha servido de ejercicio más simplificado para el grupo, en el cual se pudieron relevar todos los datos, realizar encuestas de transporte, y finalmente obtener un resultado de cálculo concreto. A partir de este trabajo se está elaborando una guía donde se detalla toda la metodología de cálculo de Huella de Carbono de Eventos.
3. Avances en conocimiento: Se ha confeccionado dos "Estados del Arte" específicos sobre el cálculo del impacto al cambio climático mediante inventarios de gases de efecto invernadero del sector universitario y de transporte, recolectando información de países extranjeros con amplia trayectoria en la temática.
4. Inclusión en la Red de Análisis de Ciclo de Vida de la Argentina.
5. Promoción de la conciencia ambiental.

A1.3.3 Resultado de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO):

A1.3.3.1 Programa de Seguridad:

Se observan los siguientes resultados de la implementación del programa de seguridad en la FRBA:

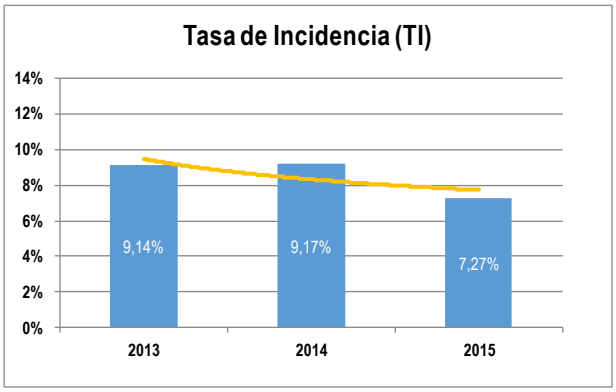




En cuanto a los accidentes de trabajo en la FRBA, en el 2015 experimentó una baja del 20%.

El IF representa la cantidad de accidentes por cada millón de horas trabajadas, y se calcula de la siguiente manera:

Índice de frecuencia (IF) = cantidad de accidentes de trabajo x 1.000.000 / cantidad de horas trabajadas.



La TI representa la cantidad de accidentes por cada 1.000 empleados, y se calcula de la siguiente manera:

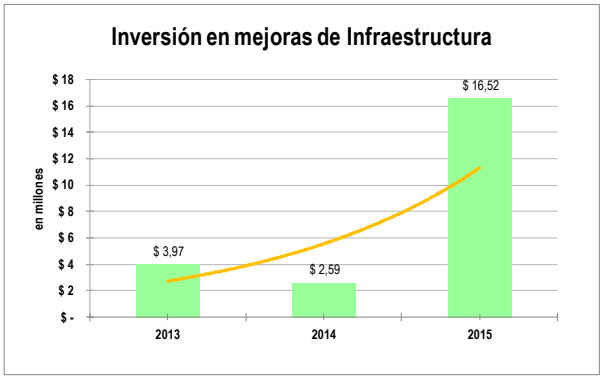
Tasa de incidencia (TI) = cantidad de accidentes de trabajo x 1.000 / cantidad de empleados.

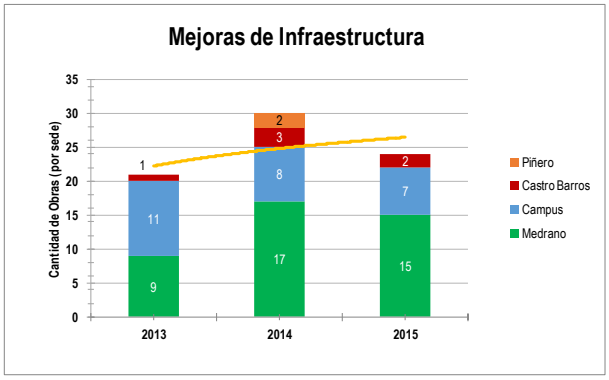
Estos índices y tasas se calculan para poder compararlos con el nivel promedio de cada sector, a modo de referencia, a fin de establecer una meta con mayor criterio. En el caso de la FRBA, estos niveles se encuentran dentro de los valores normales para este tipo de actividades. Para ello, los objetivos que se tomaron son: IF = 8% y TI = 8%. Respecto al Programa de Capacitaciones en SySO, se implementa en el marco de la Ley 19587 y Decreto 351/79[56], y desde el 2013 tiene un nivel de cumplimiento del 100%.

A1.3.3.2 Programa de mejoras en infraestructura:

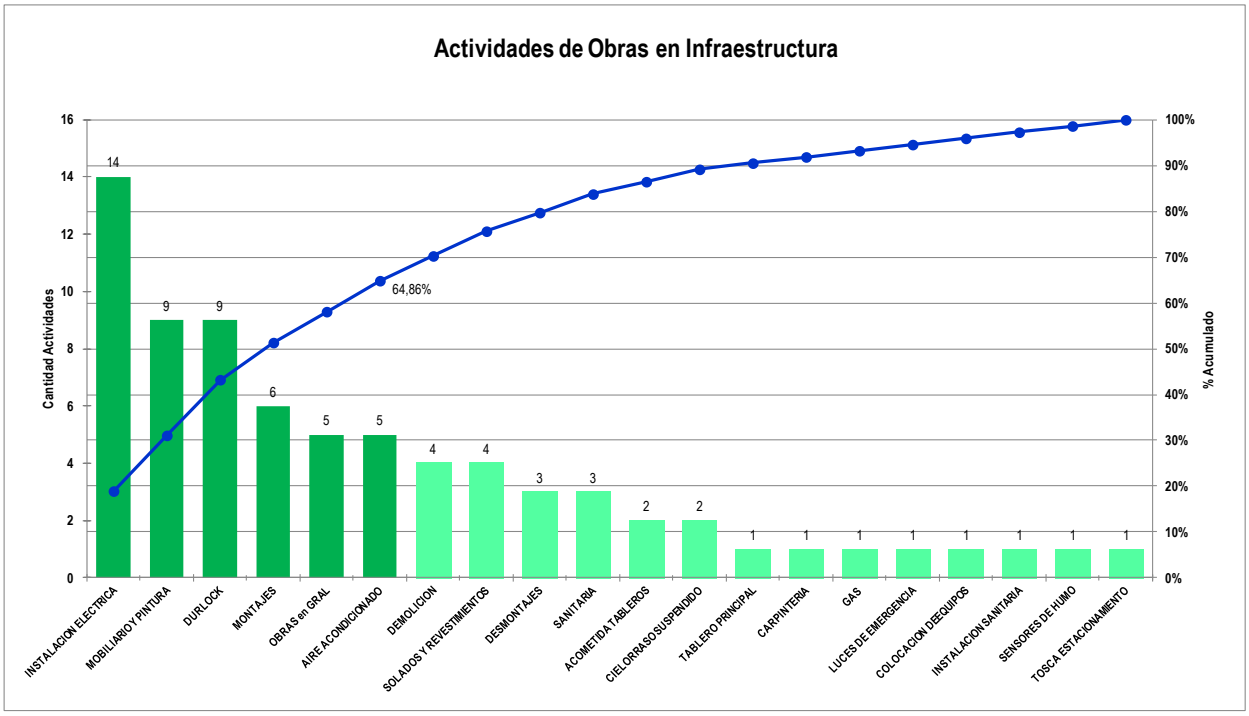
Se puede observar que, desde el 2013, hubo un incremento significativo del 316% en el presupuesto asignado a mejoras de infraestructura en todas las sedes y algunas aulas del Colegio Piñero[57]. Como así también una tendencia positiva la cantidad de obras realizadas entre 2013 y 2015.

[56] Asimismo según el Convenio Colectivo de Trabajo para el personal no docente UTN – APUTN: Título VIII "Seguridad e Higiene", artículos 97 a 101.
[57] La FRBA firmó un convenio con el colegio de educación técnica Piñero para aumentar la capacidad áulica en casos que se requiera.





Respecto al detalle de las obras, a continuación se puede observar que el 64,86% de las actividades están concentradas en: instalación eléctrica, mobiliario y pintura, durlok, montajes, obras en general y aire acondicionados.

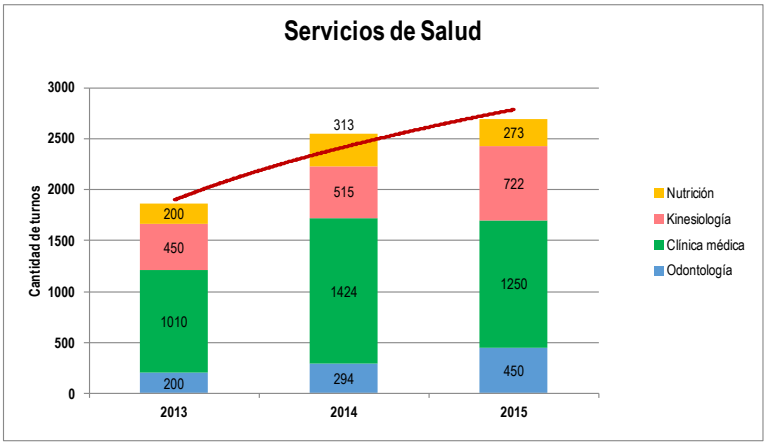


A1.3.3.3 Programa de Salud:

El programa de salud está conformado por consultorios médicos con las siguientes especialidades, las cuales son realizadas por 9 profesionales de la salud (6 médicos, 1 nutricionista y 2 psicólogos), con su correspondiente dedicación:

	Cantidad de Profesionales	Dedicación Semanal
Odontólogos	1	23 hs
Médicos Clínicos	4	32 hs
Nutricionistas	1	9 hs
Kinesiólogos	1	15 hs
Psicólogos	2	21,5 hs

Se puede observar que los turnos asignados a la Comunidad Tecnológica aumentaron entre 2013 y 2015 un 44,89%, pasando de un total de 1.860 turnos en 2013, a 2.695 turnos en 2015.


Servicios de Salud
Cantidad de turnos
3000
2500
2000
1500
1000
500
0
2013
2014
2015
200
450
1010
200
313
515
1424
294
273
722
1250
450
Nutrición
Kinesiología
Clínica médica
Odontología

ANEXO 2 – USUARIO

A2.1 RESULTADOS DEL CONOCIMIENTO DEL USUARIO

A2.1.1 Estudio de Imagen y Posicionamiento de la FRBA:

En 2015, la DRI contrató a la Consultora Enfoc.ar la realización de un estudio de imagen y posicionamiento de la FRBA. El proyecto se inició con un "estudio cualitativo", relevando información a través de 27 entrevistas (3 colegios profesionales, 4 empresas, 4 graduados no UTN, 4 instituciones públicas, 3 medios de comunicación, 4 profesores multi universidad y 5 profesores de escuelas secundarias técnicas) y focus group a distintos segmentos que conforman la Comunidad Tecnológica (2 grupos de graduados FRBA y 1 grupos de alumnos de FRBA).

Escenario Competitivo:

La FRBA respondiendo a su origen, es percibida como una universidad abierta e inclusiva, la cual permite trabajar-estudiar, siendo esta relación la definición por excelencia entre alumnos y graduados. Estas características propias de la FRBA le dan origen a sus atributos de imagen:

En el escenario competitivo universitario, la FRBA es percibida como opción intermedia.

Este posicionamiento es el resultado de la percepción de distintos actores que la ubican en una alternativa pública con características de universidad privada. De esta manera, la Facultad de Ingeniería de la UBA es un competidor directo, mientras que la FRBA se convierte en una alternativa al ITBA (sin pérdida de calidad) a la hora de elegir una institución pública pero con características de privada. La FRBA cuenta con un excelente posicionamiento, como resultado de su trayectoria en la calidad de profesionales que ha brindado a la comunidad.

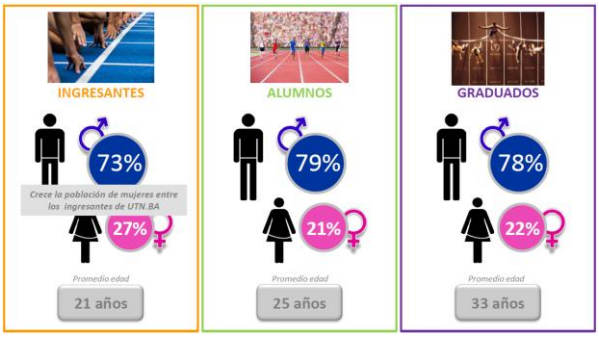
Sin embargo este posicionamiento conseguido es distinto entre los actores sociales: Comunidad Tecnológica, profesional y resto de la sociedad.

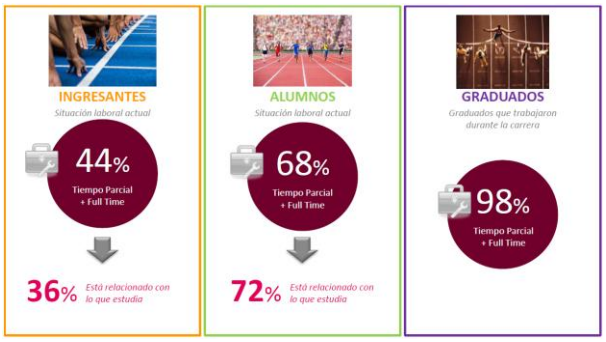
A partir de los principales resultados del "estudio cualitativo", y como parte de la investigación de "Imagen y Posicionamiento", se realiza una "etapa cuantitativa" en las 3 instancias de los estudiantes de la FRBA: ingresantes, alumnos y graduados. Los objetivos específicos del estudio son: conocer los atributos valorados de una universidad, indagar el posicionamiento de universidades en ingeniería, conocer la imagen y posicionamiento de la FRBA, motivos de elección de una universidad, detectar necesidades y demandas del público target, y preferencias de comunicación.

Para alcanzar los objetivos del estudio (etapa cuantitativa), se relevó información a través de encuestas on line: 465 ingresantes, 1.137 alumnos y 333 graduados.

Síntesis comparativa de los 3 segmentos:

<u>Perfil de los encuestados</u>:





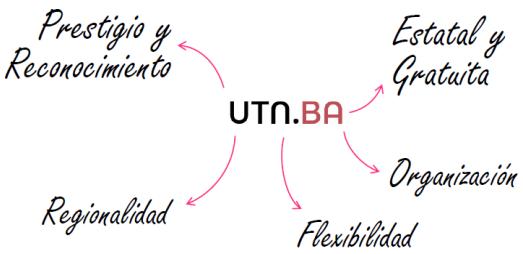
Aspectos más valorados de la FRBA:

Imagen de la FRBA:

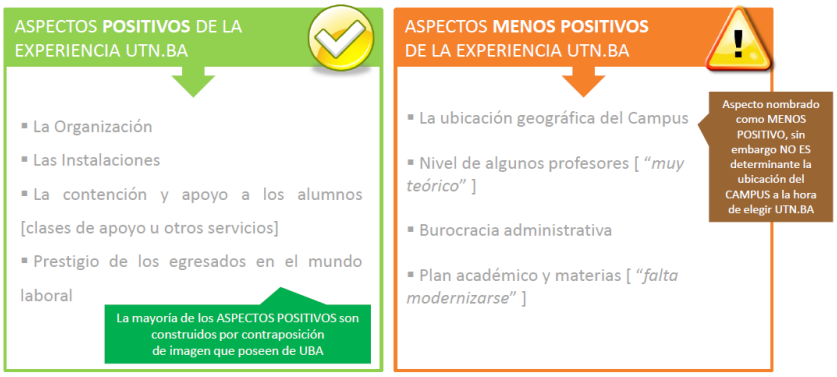
Conclusiones del estudio:

FRBA y su posicionamiento:

La imagen y posicionamiento de la FRBA se construye en la Comunidad Tecnológica a partir de los siguientes atributos:



Aspectos de la experiencia FRBA:



Cualquier otra información adicional del presente estudio, está a disposición del equipo evaluador durante la visita.

A2.1.2 Análisis de la Satisfacción de los Usuarios (externos):

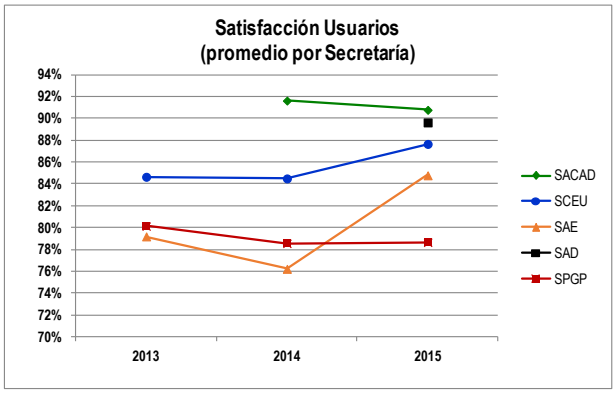
Debido a las limitaciones definidas sobre el espacio destinado al presente informe, el cálculo de los promedios totales se realizó a los fines de presentar un análisis integral. En la FRBA los análisis se realizan por Secretaría y por Servicio-Usuario, ya que cada uno tiene sus particularidades. Por lo tanto, los informes detallados están disponibles en cada una de las áreas responsables.

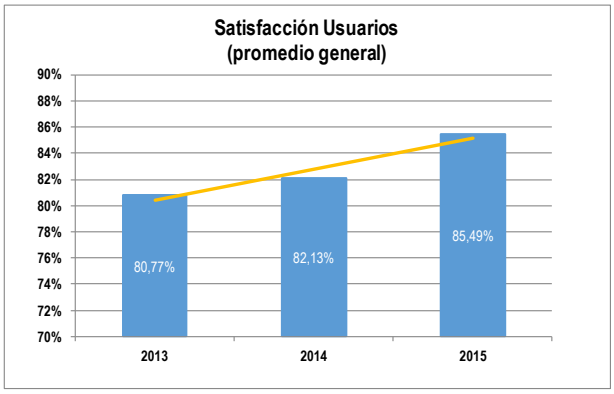
Satisfacción de los Usuarios (por Servicio y tipo de Usuario)

Secretaría	Área / Servicio	Usuario	SATISFACCIÓN			
			2013	2014	2015	Promedio
SACAD	DTPR	Tutores y Coordinadores	--	80,20%	83,00%	**91,21%**
	DIECV	Docentes	--	98,00%	98,00%	
	DAPCE	Directores de Dpto.	--	100,00%	95,30%	
	Carrera Académica	Docentes	--	88,60%	90,30%	
	Concursos Docentes	Docentes	--	86,40%	85,70%	
	Concursos No Docentes	No Docentes	--	96,60%	92,40%	
SCEU	Formación	Sociedad en General	78,00%	80,00%	77,00%	**85,60%**
	Proyectos Especiales	Empresas	93,00%	96,00%	97,00%	
	Inclusión Digital (DAV)	Alumnos (Escuelas)	83,50%	82,00%	86,00%	
	Atención al Público	Sociedad en General	84,10%	80,00%	90,65%	
SAE	Becas	Alumnos	84,40%	73,30%	86,50%	**80,06%**
	Biblioteca	Sociedad en General	83,10%	73,30%	83,90%	
	Desarrollo Profesional	Pasantes	70,00%	71,90%	77,90%	
	ORADIS	Alumnos con disc.	86,70%	79,20%	97,50%	
	Deportes	Comunidad Tecnológica	84,10%	88,30%	91,90%	
	Intercambios	Alumnos FRBA y Ext. (*)	66,00%	66,00%	69,00%	
	Salud	Comunidad Tecnológica	80,00%	81,50%	86,80%	
SAD	Haberes	Docentes y No Docentes	--	--	88,20%	**89,63%**
	Jubilaciones	Docentes y No Docentes	--	--	90,00%	
	Licencias	Docentes y No Docentes	--	--	90,70%	
SPGP	DAE	Alumnos	81,20%	75,10%	75,50%	**79,10%**
	DGA	Ingresantes y Alumnos	89,40%	89,50%	78,10%	
	DTC	Graduados	79,30%	74,00%	78,40%	
	Bedelía Campus	Alumnos	78,70%	78,40%	80,40%	
	Bedelía Medrano	Alumnos	77,26%	80,40%	75,00%	
	Bedelía (ambas sedes)	Docentes (*)	64,25%	62,00%	81,89%	
	SIGA	Docentes	90,80%	90,40%	81,20%	
Promedio			**80,77%**	**82,13%**	**85,49%**	**85,85%**

Nota: En aquellos campos con "—" significa que no hay mediciones de satisfacción por no estar con un SGC ISO 9001.

A continuación se puede observar el gráfico de la Satisfacción de los Usuarios (externos) por área responsable, que incluye los servicios que las mismas prestan. En general el objetivo de Satisfacción de los Usuarios (externos) está entre 70 y 80%, excepto los referenciados con (*) cuyo valor objetivo alcanzable es mayor al 60%.





Las acciones que se toman cuando no se alcanza el objetivo establecido, se analizan y evidencian en cada encuesta usuario-servicio del área responsable, debido a las particularidades de cada caso. Para ello, están disponibles en dichas áreas al momento de la visita.

Respecto a las Encuestas de Satisfacción del Usuario (de los alumnos a los docentes) en el proceso de enseñanza de grado, los alumnos la completan on-line a través del SIGA al momento de la inscripción en el examen final de la materia en cuestión. Los resultados se envían a cada docente de la cátedra (profesor y auxiliares) y se analizan cuatrimestralmente o anualmente, dependiendo del tipo de materia, por el Director de la Cátedra y el Consejo Departamental correspondiente, las cuales están disponibles en cada Dpto. de Especialidad (DE). A continuación, debido al limitado espacio en el presente informe, se muestran los valores promedio de Satisfacción Docente de cada DE durante los 4 últimos años. Como así también un "Modelo de Encuesta Docente":

Satisfacción de los Alumnos (a los Docentes)

	2012	2013	2014	2015
Ingeniería Civil	87,38%	88,12%	87,99%	78,30%
Ingeniería Eléctrica	86,58%	90,08%	86,71%	85,79%
Ingeniería Electrónica	86,57%	86,99%	88,03%	88,31%
Ing. Sistemas Información	83,55%	83,45%	83,55%	86,57%
Ingeniería Industrial	86,90%	88,09%	87,42%	84,11%
Ingeniería Mecánica	84,06%	87,29%	87,49%	84,33%
Ingeniería Naval	86,70%	88,58%	93,44%	90,76%
Ingeniería Química	85,81%	85,73%	83,75%	83,16%
Ingeniería Textil	85,40%	86,16%	88,31%	83,72%
UDB Fisica	83,31%	83,09%	83,31%	81,42%
UDB Matemática	83,00%	83,98%	83,00%	84,97%
UDB Leg. y Economía	89,51%	85,75%	89,51%	81,48%
UDB Química	83,84%	85,01%	83,84%	87,72%
Promedio	**85,59%**	**86,33%**	**86,64%**	**84,66%**

Modelo de Encuesta Docente

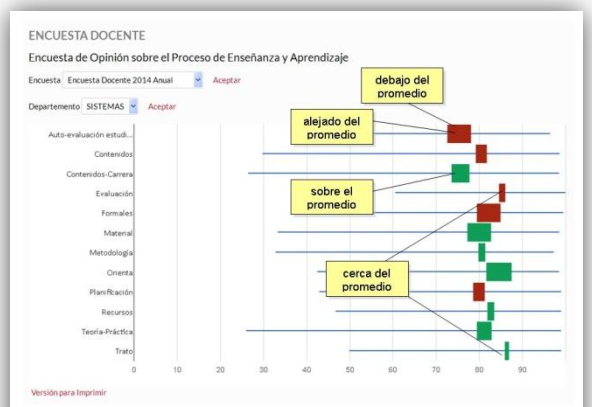
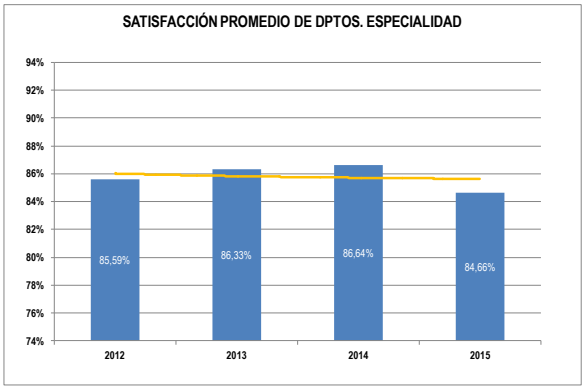


Gráfico 1

Las líneas azules horizontales representan el rango apreciaciones de todo el departamento. Por ejemplo, en el perfil "Recursos", dentro del departamento, tiene una apreciación mínima de aproximadamente 46% y una máxima cercana a 99%.



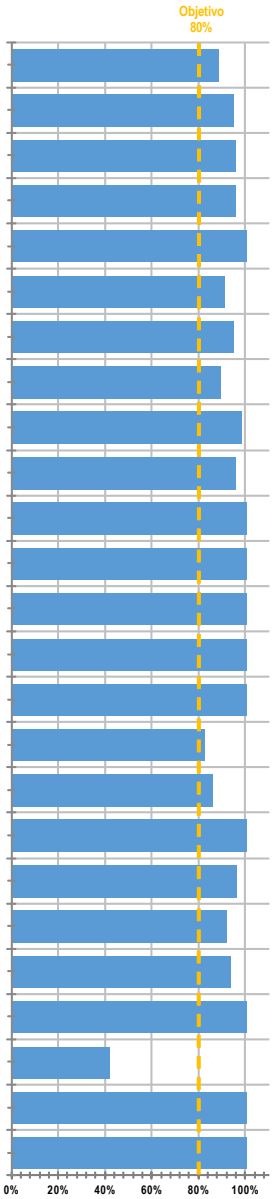
En el gráfico de "Satisfacción Promedio de Dptos. de Especialidad" se puede apreciar que la satisfacción de los alumnos con los docentes se encuentra por encima del 80% durante los últimos 4 años, sin grandes variaciones.

El Objetivo planteado en este indicador es que el nivel de Satisfacción de los Alumnos por cada docente esté, por ítem, dentro del ± 10% del promedio del Dpto. de Especialidad correspondiente. Ver "Modelo de Encuesta Docente".

A2.2 RESULTADOS DE LAS MEJORAS DEL SISTEMA

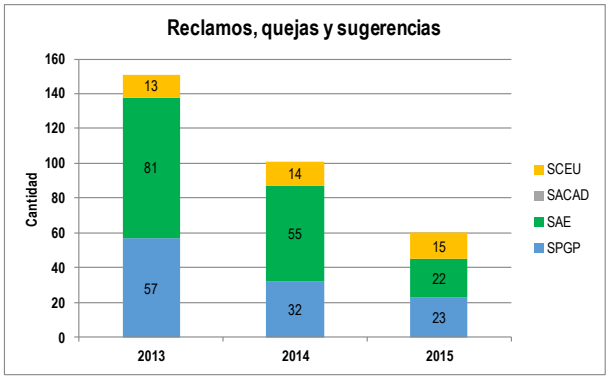
A2.2.1 Resultados de los compromisos asumidos en la 1ª Carta Compromiso con el Ciudadano:

	SERVICIO (Trámite)	COMPROMISO (Estándar)	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
1	INGRESO A LA UNIVERSIDAD PARA ALUMNOS DE OTRAS UNIVERSIDADES (POR EQUIVALENCIAS)	La solicitud de ingreso por equivalencias a la FRBA se resuelve dentro de los **70 días hábiles** de presentada la solicitud, con la documentación completa y sin observaciones.	89%
2	CAMBIO DE CURSO	La tramitación del cambio de curso se resuelve dentro de los **7 días hábiles.**	94%
3	CAMBIO DE ESPECIALIDAD	La tramitación de la solicitud de cambio de especialidad se resuelve dentro de los **50 días hábiles** de presentada la solicitud.	96%
4	SIMULTANEIDAD DE CARRERAS EN LA FRBA	La tramitación de la solicitud de simultaneidad de carreras se resuelve dentro de los **50 días hábiles** de presentada la solicitud	95%
5	SIMULTANEIDAD DE CARRERAS ENTRE FACULTADES REGIONALES	La tramitación de la solicitud de simultaneidad de carreras entre regionales se resuelve dentro de los **50 días hábiles** de presentada la solicitud.	100%
6	CURSADA SIN PASE	La tramitación de la solicitud de cursada sin pase se resuelve dentro de los **30 días hábiles** de presentada la solicitud.	91%
7	PASE DEFINITIVO A OTRA FACULTAD REGIONAL	La tramitación de la solicitud del pase definitivo a otra facultad regional se resuelve dentro de los **90 días hábiles** de presentada la solicitud.	94%
8	INGRESO POR PASE A LA FRBA	La tramitación de la solicitud de ingreso por pase a la FRBA se resuelve dentro de los **90 días hábiles** de presentada la solicitud.	89%
9	CONSTANCIA DE MATERIAS APROBADAS, PLAN DE ESTUDIO DE CARRERAS Y PROGRAMAS DE ASIGNATURAS	La tramitación de la solicitud de ingreso por pase a la FRBA se resuelve dentro de los **90 días hábiles** de presentada la solicitud.	98%
10	OTORGAMIENTO DE LIBRETA UNIVERSITARIA	La libreta universitaria se otorga dentro de los **30 días hábiles** de presentada la solicitud	95%
11	DUPLICADO DE LIBRETA UNIVERSITARIA	El plazo para el otorgamiento del duplicado de la libreta universitaria es de **10 días hábiles** de presentada la solicitud	100%
12	EXTENSIÓN DE LA LIBRETA UNIVERSITARIA	El plazo para el otorgamiento de la extensión de la libreta universitaria es de **5 días hábiles** de presentada la solicitud.	100%
13	RESTITUCIÓN DE LA CONDICIÓN DE ALUMNO REGULAR	El plazo para la resolución de la solicitud de la restitución de la condición de alumno regular por razones socio-económicas es de **30 días hábiles**.	100%
14	PRÓRROGA DE VENCIMIENTO DE TRABAJOS PRÁCTICOS DE ASIGNATURAS	La tramitación de la solicitud de prórroga de vencimiento de TP se resuelve dentro de los **40 días hábiles** de presentada la solicitud.	100%
15	REVISIÓN DE EQUIVALENCIAS	La tramitación de la solicitud de revisión de equivalencias se resuelve dentro de los **50 días hábiles** de presentada la solicitud.	100%
16	AGREGADO DE EQUIVALENCIAS	La tramitación de la solicitud de agregado de equivalencias se resuelve dentro de los **50 días hábiles** de presentada la solicitud.	82%
17	APROBACIÓN DE ASIGNATURAS POR EQUIVALENCIA	**50 días hábiles** de presentada la solicitud	86%
18	APROBACIÓN DE ASIGNATURAS POR CRÉDITOS ACADÉMICOS	**50 días hábiles** de presentada la solicitud	100%
19	EXCEPCIÓN DE CORRELATIVAS	La tramitación de la solicitud de excepción de correlativas se resuelve dentro de los 90 días hábiles de presentada la solicitud.	96%
20	CONSTANCIA DE TÍTULO EN TRÁMITE	La tramitación de las constancias se otorgan, según su certificación en: (i) FRBA: **en el acto**. (ii) Rectorado: **10 días hábiles**. (iii) Ministerio de Educación: **30 días hábiles.**	92%
21	CERTIFICACIÓN DE PLAN DE ESTUDIOS DE CARRERA, INCUMBENCIAS Y PROGRAMAS DE ASIGNATURAS	La tramitación de las certificaciones se otorgan, según su legalización en: (i) FRBA: **2 días hábiles**. (ii) Rectorado: **10 días hábiles**. (iii) Ministerio de Educación: **30 días hábiles**.	93%
22	DUPLICADO DE ANALÍTICO DE ESTUDIOS APROBADOS	La tramitación del duplicado del analítico de estudios aprobados se otorga en **150 días hábiles** de presentada la solicitud.	100%
23	OTORGAMIENTO DE TÍTULO UNIVERSITARIO	La tramitación de la solicitud de título universitario es otorgada dentro de los **340 días hábiles** de la presentación de la solicitud.	42%
24	BÚSQUEDA LABORAL	La documentación asociada al convenio de pasantía es entregada dentro de los **15 días hábiles** de iniciado el trámite	100%
25	CONSULTORIOS MÉDICOS	Los turnos para atención médica son otorgados dentro de los **10 días hábiles** de solicitado.	100%



Se puede observar que en el ítem 23, "otorgamiento del título universitario", no se cumplió con el objetivo establecido en la 1° CCC, de 340 días hábiles. La SPGP junto con el CCI analizó las causas y determinó que se debe a un retraso (fuera de lo habitual) de los expedientes en el Rectorado de la UTN por demoras en el Ministerio de Educación de la Nación, cuya incidencia promedio (de los últimos 3 años) es del 60%, provocando una demora en todo el trámite. Para todos los servicios de la 1ª CCC, se establece como objetivo alcanzar un nivel de cumplimiento dentro del rango 80-100%. De ser necesario mayor detalle, la información está disponible en "Tablero de Comando de la CCC" en la SPGP y SAE, durante la visita.

A2.2.2 Análisis de los Reclamos y Sugerencias de los Usuarios (externos):



Se puede observar una baja del 60,26% de los reclamos, quejas y sugerencias durante los últimos 3 años. Dado que se trata de un indicador absoluto (en cantidades) dependiente del nivel de actividad, el objetivo que se plantea es lograr en general una redición anual de por lo menos un 5%. Asimismo, en algunas Secretarías este indicador se mide en % respecto a las encuestas contestadas, siendo el objetivo ≤ 20%.

El detalle de su tratamiento está disponible en los registros de cada Secretaría durante la visita.

ANEXO 3 – PROCESOS

A3.1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI):

Se detallan los lineamientos con sus objetivos estratégicos y programas, pero debido a que el PEI es un documento extenso, solamente se detallan los programas con sus objetivos específicos y líneas de acción en los principales lineamientos. En caso de necesitar todo el detalle del PEI, éste estará a disposición del evaluador al momento de la visita.

A3.1.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

A3.1.1.1 FORMACIÓN, DESARROLLO, PERFECCIONAMIENTO Y EVALUACIÓN DOCENTE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fomentar la capacitación permanente del personal docente de la Facultad de pregrado, grado, y posgrado, tanto en aspectos disciplinares como en cuestiones de la pedagogía, la didáctica y el uso apropiado de tecnologías en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
2. Asegurar los mecanismos institucionales de ingreso, permanencia y modificación de la jerarquía docente, cumpliendo y haciendo cumplir las reglamentaciones que a tal efecto dicte el Consejo Superior y el Consejo Directivo.
3. Favorecer un enfoque integrado entre la formación de grado y posgrado, en los procesos de enseñanza y su vinculación con las actividades de I+D+i y de Extensión que se realizan en la institución.

A3.1.1.1.1 PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
1. Asegurar la concreción y coordinación institucional de los procesos continuos de capacitación en cuestiones de innovación pedagógica y didáctica, que atienda a las necesidades específicas de los diferentes campos disciplinares y a los diferentes actores académicos.	1. Dar continuidad al Curso de formación pedagógica y didáctica de auxiliares docentes. 2. Profundización de la capacitación en TIC para docentes, agregando nuevos niveles a los ya existentes.
2. Fomentar la actualización disciplinar de los docentes de la Facultad.	3. Asegurar mecanismos de provisión de becas para docentes; para cursos y carreras de posgrado dictadas en nuestra Facultad. 4. Difusión sistemática de la oferta disponible de cursos y carreras entre el profesorado.

A3.1.1.1.2 PROGRAMA DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE

3. Coordinar institucionalmente los procesos de ingreso, permanencia y modificación de la jerarquía docente en el marco de las normativas dictadas a tal efecto	5. Difundir sistemáticamente la existencia del sitio Web de la Comisión Local de Evaluación y Seguimiento de la Carrera Académica, como punto de encuentro para la obtención de información actualizada sobre la Carrera Académica. 6. Compatibilizar sistemáticamente las necesidades de cargos docentes con las restricciones impuestas por la reglamentación vigente y con las cuestiones de índole presupuestaria a la hora de gestionar pedidos de Concursos. 7. Realización de difusión sistemática sobre la Carrera Académica, con el objetivo de difundir los alcances de la misma y recabar ideas para mejorarla con los grados de libertad que nos permita la reglamentación en vigencia.
4. Asesorar y coordinar planes de mejora tendientes a articular toda la formación de pregrado, grado y posgrado, vinculándolo con las áreas de extensión y de investigación.	8. Difusión de experiencias de cátedra innovadoras que hayan impactado de manera destacada en el proceso de enseñanza y aprendizaje; particularmente aquellas experiencias que involucren más de una de las actividades sustantivas de la Universidad. 9. Articulación sistemática de acciones institucionales relacionadas con docencia en forma conjunta entre el posgrado y el grado, con el fin de coordinar el proceso de educación permanente; involucrando en el proceso de toma de decisiones a los Departamentos de Carrera asociados disciplinariamente.

A3.1.1.2 INNOVACIÓN EDUCATIVA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Explorar y reflexionar sobre las prácticas curriculares, pedagógicas y didácticas para generar transformaciones que impacten en mejores aprendizajes académicos y profesionales de los estudiantes.
2. Favorecer la integración y articulación pertinente de los saberes incorporados prescriptivamente en los diseños curriculares, así como de aquellas aptitudes y competencias específicas de la actividad profesional, comúnmente incorporadas bajo la figura del currículo oculto.
3. Incorporar TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje con estrategias didácticas innovadoras.

A3.1.1.2.1 PROGRAMA DE INNOVACIÓN EN LA DOCENCIA Y EL CURRICULUM

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
1. Implementar institucionalmente estrategias y procesos continuos de reflexión sobre las prácticas pedagógicas y didácticas para la innovación educativa.	1. Dar continuidad al espacio de reflexión para docentes en formato taller denominado Clínica para Cátedras orientado a temas académicos centrales como ser la evaluación, el saber didáctico, didáctica general y específica, entre otras. 2. Realización de jornadas anuales de formación pedagógica y didáctica, dictadas por personalidades de reconocido prestigio en el mundo académico, que aborden temas de la agenda universitaria actual (Aprendizaje basado en problemas, Currículo por competencias, Tutorías disciplinares, otros).
2. Favorecer la incorporación de innovaciones pedagógicas y didácticas en el aula.	3. Difundir, a modo de incentivo, las acciones innovadoras de profesores y cátedras (en términos pedagógicos y/o didácticos) dentro de los medios de prensa institucionales, en encuentros institucionales y/o en espacios virtuales generados a tal efecto. 4. Instrumentar los medios que faciliten la movilidad e inscripción de docentes a eventos académicos (jornadas/congresos/etc.) en los cuales se les haya aprobado alguna presentación que tenga relevancia e impacto a criterio del Consejo Departamental, sean o no integrantes de PID.
3. Profundizar mecanismos institucionales que permitan favorecer el trabajo en equipo del cuerpo docente y los alumnos en diferentes disciplinas.	5. Explorar la posibilidad de instrumentar proyectos finales de carrera interdisciplinares, preparando así a los alumnos en desafíos reales de la vida profesional, y compartiendo experiencias de trabajo con colegas de otras disciplinas.
4. Profundizar la coordinación institucional de procesos de reflexión conjunta entre el Departamento de Ciencias Básicas y los Departamentos de carrera, en temas relacionados con la formación, el desarrollo del currículo, modalidades de enseñanza y evaluación.	6. Dar continuidad al Proyecto RETROVÍA. 7. Desarrollar el Proyecto de Articulación, enmarcado en RETROVIA, como medio para el desarrollo de Talleres de Formación Cruzada docente-docente, generando así espacios de trabajo sistemáticos de articulación entre los docentes de formación básica y de formación profesional.
5. Favorecer la inserción de las TIC en la actividad docente de pregrado, grado y posgrado.	8. Asegurar, a partir de la capacitación docente continua en TIC, que cada profesor cuenta al menos, con un espacio virtual para realizar apoyatura a la presencialidad. 9. Realización de seminarios, talleres y jornadas en las que se aborde el uso de diferentes herramientas que aporten a la innovación educativa (cmaptools, prezi, herramientas de autor, generación de cuestionarios on line, entre otros). 10. Difundir las experiencias de cátedra innovadoras que hayan impactado de manera destacada en el proceso de enseñanza y aprendizaje utilizando las TIC como vector.

A3.1.1.3 CALIDAD EN LAS CARRERAS Y PROGRAMAS ACADÉMICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Instalar la calidad como un proceso de construcción continuo y participativo para generar mejoras en las carreras de grado y posgrado con impacto en distintas dimensiones institucionales.
2. Consolidar mecanismos de evaluación y acreditación de las carreras de grado y posgrado, que garanticen el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por organismos externos con foco en la calidad y las políticas institucionales.
3. Diseñar, coordinar y articular desde una perspectiva institucional programas académicos de mejora de las carreras.

A3.1.1.3.1 PROGRAMA DE CALIDAD ACADÉMICA EN LAS CARRERAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
1. Asegurar la mejora continua de la calidad en las carreras de pregrado, grado y posgrado en el marco de procesos de autoevaluación institucional y de las convocatorias periódicas a acreditación.	1. Implementación de procesos periódicos de autoevaluación, que contribuyan a la mejora continua de la calidad de las carreras, para reflexionar periódicamente sobre fortalezas y debilidades, así como definición de nuevas metas para mayores logros. 2. Implementación de acciones de difusión y reflexión sobre temas de la gestión académica y universitaria a través de encuentros, talleres y publicaciones. 3. Coordinación y asistencia técnica en el diseño, gestión y evaluación de los programas de mejora de las carreras de grado y posgrado (ya sea financiamiento propio o externo). 4. Organización de encuentros de formación destinados a las carreras, a partir de la identificación de aspectos a fortalecer como resultado de las autoevaluaciones realizadas.

2. Coordinar institucionalmente los procesos de acreditación de las carreras de grado y posgrado ante la CONEAU.	5. Articulación y coordinación sistemática de acciones institucionales con participación de Dptos. de carrera y colaboración de distintas áreas institucionales, para la acreditación de carreras de grado. 6. Articulación y coordinación sistemática de acciones institucionales en forma conjunta con la EP y colaboración de distintas áreas institucionales, para la acreditación periódica y categorización de las carreras de posgrado., así como para el diseño de nuevas carreras.
3. Garantizar la revisión y eventual actualización periódica de los diseños curriculares de las carreras de grado y posgrado de la FRBA.	7. Implementación de mecanismos de seguimiento, revisión y actualización de programas y diseños curriculares, a través de la conformación de equipos (o comisiones) por carrera. 8. Realización de encuentros por carreras y áreas con participación de directores de cátedra para revisar programas y difundir y compatibilizar criterios de evaluación. 9. Ver más acciones en "Eje estratégico Posgrado"

A3.1.1.4 POSGRADO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fortalecer el desarrollo de la formación de posgrado que actualmente se implementa, sin perder de vista oportunidades clave de apertura de nuevas carreras, preferentemente complementarias a las carreras de grado y favoreciendo alianzas estratégicas con otras instituciones; todo ello con el más alto rigor académico, científico, tecnológico y organizativo que aseguren una oferta educativa de calidad.
2. Consolidar el desarrollo de líneas de investigación en el marco de las carreras, favoreciendo la inserción de tesis y trabajos finales.
3. Desarrollar estrategias de cooperación y trabajo colaborativo en redes entre unidades académicas de la Universidad, y otras universidades nacionales y extranjeras, que impacten en un mayor fortalecimiento de la docencia y la I+D+i en el posgrado.

A3.1.1.4.1 PROGRAMA DE DESARROLLO DEL POSGRADO: CALIDAD Y VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

A3.1.1.5 ARTICULACIÓN, INGRESO, RETENCIÓN Y PERMANENCIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Asegurar el desarrollo de las actividades vinculadas al acceso de aspirantes a la Institución de manera situada, atendiendo al material de estudio, el cuerpo docente, la relación con las Carreras y la exploración permanente de nuevas herramientas pedagógicas que favorezcan la inclusión y contención de los nuevos alumnos.
2. Contribuir a elevar la calidad del proceso formativo de los estudiantes, acompañando sus trayectos universitarios con estrategias de orientación y asesoramiento que complementen las actividades docentes regulares en el marco de un sistema de desempeño dado por la facultad, estableciendo su carácter preventivo y permanente, y no remedial y contingente, acompañando principalmente el proceso de socialización universitaria de los estudiantes durante su primer año.
3. Asegurar el desarrollo de acciones de seguimiento del trayecto de formación de los estudiantes con indicadores de detección temprana de dificultades, a los efectos de prevenir el desgranamiento y favorecer mejores aprendizajes.

A3.1.1.5.1 PROGRAMA DE ARTICULACIÓN, INGRESO Y PERMANENCIA

A3.1.1.1.2 PROGRAMA: SISTEMA INSTITUCIONAL DE TUTORÍA (SIT)

A3.1.1.6 INSERCIÓN EN LA ENSEÑANZA MEDIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Alentar la concreción de vínculos interinstitucionales con la Escuela Media propendiendo a asegurar los más altos estándares de articulación académica que favorezcan el tránsito no traumático de los aspirantes en el acceso a la Universidad.
2. Constituir una Escuela de Enseñanza Media dependiente de la FRBA, como centro de enseñanza cuyo perfil se articule con el modelo de formación de la universidad.

A3.1.1.6.1 PROGRAMA DE VINCULACIÓN CON LA ENSEÑANZA MEDIA

A3.1.1.7 CENTROS DE DOCUMENTACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Promover el desarrollo y mejora continua de los Centros de Documentación, para el apoyo a las actividades académicas de estudiantes, docentes, investigadores, graduados y comunidad profesional en general, a través de la gestión de recursos, herramientas y servicios innovadores, en un marco de colaboración interinstitucional que potencie la accesibilidad al conocimiento, conforme a los avances científico-tecnológicos actuales.

A3.1.1.7.1 PROGRAMA DE DESARROLLO Y MEJORA DE LOS CENTROS DE DOCUMENTACIÓN

A3.1.2 INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA

A3.1.2.1 INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Desarrollar con cada uno de los Departamentos de carrera una estrategia de posicionamiento de las ingenierías, garantizando ser un referente en al menos una línea de investigación o desarrollo.
2. Impulsar actividades de I+D+i interdisciplinarias e interdepartamentales, para facilitar la generación de sinergias virtuosas para la creación de conocimiento.
3. Impulsar y promover PID de excelencia que se sometan a la acreditación, evaluación y seguimiento sistemático, tanto institucional como de pares evaluadores del sistema de ciencia y tecnología.
4. Contribuir a enriquecer la enseñanza de grado y posgrado a partir de los avances y los resultados de las actividades de investigación y desarrollo tecnológico.
5. Acceder a financiamiento del sistema científico tecnológico argentino que cumplan con la política general y las específicas de I+D+i de la FRBA.
6. Contribuir a la formación de los recursos humanos relacionados con las actividades de investigación.
7. Favorecer la internacionalización de I+D+ide la FRBA a través de la conformación de redes de investigación de excelencia y la formación de investigadores de la Facultad en el exterior.

A3.1.2.1.1 PROGRAMA: CALIDAD DE I+D+I

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
1. Generar y sostener una relevante y creciente cantidad de PID activos que acompañen las líneas prioritarias de investigación de los diferentes Departamentos, Centros y Grupos de la FRBA. 2. Contribuir al desarrollo de, al menos, un PID de avanzada por Departamento en temas considerados de punta en áreas de vacancia o estratégicas para el desarrollo nacional. 3. Contribuir a la actualización de laboratorios y equipamiento. 4. Generar un ámbito transversal e interinstitucional para el desarrollo de investigaciones de punta, como así también para que los investigadores más destacados encuentren un ambiente propicio para avanzar en sus carreras y para la formación de investigadores de excelencia.	1. Definición de áreas/líneas de investigación prioritarias. 2. Búsqueda y presentación a programas para la ampliación de las dedicaciones exclusivas. 3. Difusión y asesoramiento para la presentación a becas para la formación de doctores. 4. Implementación del Programa de formación en investigación y posgrado en la FRBA. 5. Búsqueda y presentación a convocatorias para la creación y consolidación de laboratorios de avanzada. 6. Definición de instrumentos para la promoción y facilitación de compra de equipamiento tecnológico. 7. Difusión y asesoramiento para la búsqueda de financiamiento externo para formación de investigadores, intercambio de docentes/graduados/estudiantes, estadías, proyectos, etc. 8. Desarrollo de instrumentos tanto para el aumento de la cantidad de proyectos e investigadores, como así también para fortalecer a los grupos de excelencia. 9. Búsqueda de oportunidades de desarrollo tecnológico en cada proyecto de investigación, para ser ofrecido al sector productivo y/o gubernamental.
2. Promover el abordaje de campos de conocimiento de manera interdepartamental. 3. Facilitar el desarrollo y crecimiento de Centros y Grupos UTN/FRBA.	3. Promover, articular y facilitar la presentación de PID interdepartamentales. 4. Organización sistemática de reuniones temáticas donde se integren distintas especialidades para facilitar la articulación, presentaciones de desarrollos y puesta en común de las acciones desarrolladas o a desarrollar. 5. Desarrollo de acciones que permitan generar antecedentes para la conformación de nuevos grupos y centros. 6. Ampliación de espacio físico para investigadores.
4. Impulsar de manera sistemática la evaluación y consideración externa a la institución respecto a las investigaciones y la política científica y tecnológica.	7. Desarrollo y aplicación de indicadores de CyT. 8. Implementación de procedimientos para la realización de evaluaciones por productividad. 9. Desarrollo de procedimientos para la gestión eficaz y en tiempo de fondos internos y externos destinados a la investigación.

A3.1.2.1.2 PROGRAMA: VINCULACIÓN DE I+D+I CON EL GRADO Y EL POSGRADO

6. Contribuir a mantener actualizado el plan de estudio y el currículo de cada carrera de grado y posgrado de la FRBA, así como fortalecer la oferta de cursos de la FRBA. 7. Optimizar la vinculación investigación-posgrado. 8. Mejorar la transferencia de los resultados de los PID a las carreras.	12. Articular con los Comités Académicos de los Doctorados de la FRBA y con la Dirección de Posgrado para promover y facilitar la radicación de las tesis de posgrado en los PID, Centros y Grupos. 13. Analizar con las áreas pertinentes la posibilidad de vincular el trabajo final de las carreras con los PID. 14. Articular con los Departamentos de Especialidad para facilitar la generación de asignaturas electivas a partir de la maduración de las investigaciones realizadas a partir de los PID. 15. Desarrollar en la página web un espacio de difusión de la producción de los PID, Centros y Grupos. 16. Impulsar el aumento de docentes haciendo investigación y la cantidad de investigadores dictando clases de grado y posgrado.

A3.1.2.1.3 PROGRAMA: FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN I+D+I

9. Facilitar y promover el desarrollo de la carrera de investigador.
10. Contribuir con el desarrollo de instrumentos que alienten la promoción de jóvenes investigadores.
11. Facilitar el desarrollo de actividades de investigación de docentes, graduados y estudiantes de la FRBA.
12. Facilitar la difusión, asesoramiento y dictado de cursos para la capacitación de los investigadores, contemplando sus diferentes funciones en el desarrollo de las actividades de investigación.
17. Promover el aumento de dedicaciones exclusivas y semi-exclusivas.
18. Desarrollar procedimientos que permitan realizar un seguimiento sistemático sobre la carrera de investigador UTN y Ministerio.
19. Incrementar la cantidad de becarios de todo tipo y agilizar los procesos de cobro de estipendios.
20. Difundir las convocatorias y asesorar en la elaboración de presentaciones a becas y subsidios del sistema de CyT nacional e internacional.
21. Generar instrumentos para facilitar las publicaciones de libros y de publicaciones (papers) en revistas internacionales con referato, garantizando el correspondiente financiamiento.
22. Continuar con la Convocatoria viajes y eventos para facilitar la presentación y asistencia a congresos y la organización de eventos.
23. Armado de cursos de iniciación a la investigación, de redacción de comunicaciones e informes, de elaboración de proyectos, de normativa sobre propiedad intelectual/patentes/marcas, etc.
24. Ampliación de la información incluida en la página web.
25. Difusión de las actividades de investigación entre los estudiantes de los primeros años.
26. Difusión de la categorización entre los becarios estudiantes.

A3.1.2.2 VINCULACIÓN, TRANSFERENCIA E INNOVACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Intensificar el impacto en el entorno social y productivo de la I+D+i que se realiza en la FRBA.
2. Ser receptivo a las necesidades científico tecnológicas y de innovación del entorno productivo para mejorar la pertinencia de las investigaciones y desarrollos tecnológicos que se realizan en la FRBA.
3. Impulsar y facilitar la protección y la potencialidad comercial de la producción de la FRBA a través de la presentación de patentes y el resguardo de la propiedad industrial.

A3.1.2.2.1 PROGRAMA: TRANSFERENCIA PRODUCTOS, SOLUCIONES Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

A3.1.2.3 DIVULGACIÓN CIENTÍFICA, DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Generar rutinas y espacios de estudio, reflexión y evaluación de las actividades de I+D+i que se realizan en la FRBA, a través de conferencias, charlas, seminarios y encuentros específicos a tales fines.
2. Otorgar mayor visibilidad a las actividades de ciencia, tecnología e innovación que se realizan en la FRBA en distintos organismos nacionales e internacionales y grupos de interés relacionados.
3. Contribuir a enriquecer la enseñanza de grado y posgrado a partir de la divulgación en las aulas de los progresos de la ciencia, la tecnología y la innovación y de los avances de las actividades de investigación y desarrollo que se realizan en la FRBA.
4. Impulsar modalidades de divulgación científica accesibles para la comunidad universitaria y el entorno.
5. Contribuir a la comunicación masiva de las actividades que se realizan en la FRBA.

A3.1.2.3.1 PROGRAMA: DIFUSIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE I+D+I

A3.1.2.4 EMPRENDEDORISMO, CREACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Contribuir a aumentar las capacidades emprendedoras e innovadoras de los docentes, estudiantes y graduados de la FRBA.
2. Desarrollar acciones que impulsen la motivación, la habilidad y la capacidad de desarrollar diseños empresariales.
3. Facilitar y estimular la búsqueda y acceso al financiamiento público y privado para el desarrollo de emprendimientos.
4. Impulsar la creación de empresas de base tecnológica y el desarrollo de productos innovadores.
5. Contribuir a generar y mejorar el ecosistema innovador.

A3.1.2.4.1 PROGRAMA: DESARROLLO DE PRODUCTOS Y EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

A3.1.2.4.2 PROGRAMA: DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

A3.1.3 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

A3.1.3.1 DISEÑO Y DESARROLLO DE CONTENIDOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Ser referentes por la calidad del diseño y el desarrollo de los contenidos.
2. Promover el diseño y desarrollo de contenidos basados en la innovación tecnológica, la experiencia y el estado del arte.
3. Promover la articulación con otras Organizaciones que permitan complementar de manera sinérgica el diseño de los contenidos.
4. Promover la integración con los Departamentos de especialidad para la generación de contenidos.

A3.1.3.1.1 PROGRAMA: DISEÑO DE CONTENIDOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
1. Abordar la mejora continua de los contenidos educativos de Extensión, desde diversas perspectivas.	1. Realizar un relevamiento, monitoreo, análisis y diagnóstico de la actividad docente a través de diferentes herramientas y con el fin de brindar al docente el soporte necesario para optimizar su labor. 2. Profundizar la continua relación con los nuevos coordinadores con el fin de mantener una comunicación fluida y transmitir la metodología de trabajo de Extensión. 3. Evaluar permanentemente las actividades de formación a través del trabajo con la Comisión Asesora Académica. 4. Crear un Observatorio para relevar las necesidades educativas de la Comunidad, a fin de incorporar nuevas propuestas que respondan a la demanda social. 5. Estudiar la oferta educativa de otras instituciones, de las encuestas que nuestros estudiantes responden al finalizar un curso y de las sugerencias que nos acercan vía email y redes sociales.
2. Trabajar en conjunto con los Departamentos de especialidad y de posgrado que interactúen con referentes de Extensionismo para potenciar la generación de contenidos, actividades de formación y transferencia.	6. Coordinar con miembros de los Departamentos, docentes y coordinadores de la Secretaría la definición de cuáles son los puntos más importantes a trabajar en las capacitaciones docentes. 7. Aumentar la cantidad de graduados y docentes que participan en los proyectos elevando la calidad de los mismos. 8. Lanzar la convocatoria de docentes, graduados y especialistas técnicos que amplíen las bases de recursos para incorporar a los proyectos de modo de garantizar la calidad y éxito de los mismos.
3. Propiciar experiencias de intercambio y formativas de la Comunidad Tecnológica en la temática de género.	9. Formación del Comité de Equidad de Género de la UTN.BA, integrado por miembros representativos de cada uno de los claustros que conforman el gobierno universitario; cuya tarea se abocará a la investigación y promoción de la equidad de género a través de tres ejes: trabajo, educación y sociedad. 10. Desarrollar jornadas de trabajo con referentes expertos en la temática de género y/o con organizaciones sociales de trayectoria en la materia con el objetivo de propiciar experiencias de intercambio y formativas de la Comunidad Tecnológica en dicha temática particular. 11. Realizar informes institucionales, jornadas y eventos con el objetivo de difundir los avances en materia de investigación y políticas institucionales que realice el comité de equidad de género.
4. Diseñar proyectos de alto valor agregado en materia de investigación, innovación y transferencia tecnológica.	12. Crear un comité con graduados y docentes para generar proyectos 13. Impulsar el desarrollo de proyectos que contribuyan con la preservación del medio ambiente y sustentabilidad económica.
5. Recolectar datos y generar contenidos de impacto positivo hacia la comunidad.	14. Crear de un observatorio de empresas y uno de higiene urbana. 15. Crear una biblioteca digital con documentación de cada una, que sirva como herramienta de consulta y para la publicación de "datos de interés" hacia la comunidad.

A3.1.3.2 TRANSFERENCIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Promover el fortalecimiento institucional y territorial en materia de desarrollo humano, sociocultural, económico, productivo e infraestructura en un entorno sostenible.
2. Promover en la comunidad tecnológica la ampliación simbólica del concepto de cultura.
3. Fortalecer la articulación de la Facultad con el sector público y privado para el desarrollo de proyectos y la transferencia de conocimientos y tecnologías en áreas de mutuo interés.
4. Promover el desarrollo de proyectos que impacten en acciones para la inclusión social en sectores con vulnerabilidad de derechos.

A3.1.3.2.1 PROGRAMA: TRANSFERENCIA

A3.1.3.3 METODOLOGÍA DE TRANSFERENCIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Aplicar metodologías que promuevan la formación de sujetos pleno de derecho.
2. Promover la mejora continua del desempeño en los procesos extensionistas.
3. Promover el empoderamiento de los contenidos extensionistas sobre la comunidad tecnológica.

A3.1.3.3.1 PROGRAMA: METODOLOGÍA DE TRANSFERENCIA

A3.1.4 GESTIÓN INSTITUCIONAL

A3.1.4.1 BIENESTAR ESTUDIANTIL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Contribuir al bienestar físico, mental y social de los estudiantes.
2. Mejorar la accesibilidad a la institución, sobre todo para aquellos estudiantes con discapacidad o de bajos recursos económicos.
3. Facilitar la inserción laboral y contribuir al desarrollo profesional de los estudiantes, mejorando a la vez el posicionamiento de la institución en el ámbito público y privado como formadora de recursos humanos de alto nivel.
4. Brindar servicios de interés estudiantil o que complementen la actividad académica, en pos de una formación de excelencia.

A3.1.4.1.1 PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES

A3.1.4.1.2 PROGRAMA DE BECAS PARA ESTUDIANTES

A3.1.4.1.3 PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES

A3.1.4.1.4 PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES

A3.1.4.1.5 PROGRAMA DE ACCESIBILIDAD PARA ALUMNOS CON DISCAPACIDADES

A3.1.4.2 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del personal.
2. Optimizar los procesos administrativos.
3. Unificar las políticas de RRHH en una sola área.
4. Contribuir al mejoramiento continuo de las capacidades laborales.

A3.1.4.2.1 PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDA DEL PERSONAL

A3.1.4.2.2 PROGRAMA DE MEJORA INTEGRAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

A3.1.4.2.3 PROGRAMA DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

A3.1.4.3 GESTIÓN DE GRADUADOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fomentar una política de gestión universitaria que refuerce el rol del graduado desde una perspectiva dinámica que lo integra como motor del desarrollo de la comunidad tecnológica en particular y de la sociedad en general, mediante su inserción como profesional, entendiendo este momento como síntesis del proceso de formación integral de los sujetos.
2. Favorecer la formación continua para la actualización profesional de los graduados.

A3.1.4.3.1 PROGRAMA INTEGRAL DEL EGRESADO-GRADUADO

A3.1.4.4 INFRAESTRUCTURA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Proyectar las instalaciones edilicias de forma tal que permitan un creciente desarrollo de las actividades institucionales.

A3.1.4.4.1 PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA

A3.1.4.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Brindar soluciones informáticas que acompañen a las áreas de gestión de la Facultad para afrontar sus desafíos de crecimiento, calidad y excelencia institucional.

A3.1.4.5.1 PROGRAMA DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

A3.1.4.6 COMUNICACIONES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Posicionar a la UTN.BA como la Facultad líder del país en la formación de Ingenieros, con trascendencia internacional por su impacto social en relación en relación a la investigación, el desarrollo y la innovación.
2. Consolidar un proyecto institucional a partir del reconocimiento y compromiso de la comunidad tecnológica.

A3.1.4.6.1 PROGRAMA DE COMUNICACIONES

A3.1.4.7 RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Generar ingresos suficientes para cubrir:
   a. las necesidades operativas de la Institución, que no llegan a realizarse con la partida que se recibe del Estado (pago de servicios, sueldos, insumos, equipamiento, etc.);
   b. los créditos cuyos fondos se reciben en tiempos tardíos que hacen inviable la realización de los proyectos pertinentes;
   c. las necesidades de mediano plazo que permiten el crecimiento de la Institución (nuevos laboratorios, mejora de equipamiento, obras menores, financiamiento de PID's de Ciencia y Tecnología, etc.); y
   d. las contingencias.
2. Obtener financiamiento externo para realizar las inversiones edilicias a largo plazo (ver Eje Infraestructura).

A3.1.4.7.1 PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO

A3.1.4.8 CALIDAD Y PROCESOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Implementar "Políticas de Calidad en la Gestión Institucional" en consonancia con las "Políticas de Calidad Educativa", promoviendo todos aquellos procesos orientados a la mejora continua de la institución.
2. Transmitir una Cultura de Calidad entre los miembros de la Comunidad Tecnológica.
3. Implementar herramientas de calidad u otros modelos de gestión, en la búsqueda de la excelencia institucional.
4. Lograr y mantener la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad de la Facultad de manera unificada.

A3.1.4.8.1 PROGRAMA MEJORA INTEGRAL DE PROCESOS

A3.1.4.8.1.1 PROGRAMA GESTIÓN DE PROCESOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
1. Definir, mejorar, mantener, consensuar y publicar los Procesos "claves y de soporte" de la Facultad.	1. Identificar y documentar los procesos. 2. Poseer un único y claro enfoque de gestión de procesos aplicado por todas las áreas responsables de la coordinación de procesos. 3. Definir operativamente los objetivos. 4. Especificar responsables de los procesos.
2. Establecer y monitorear un sistema de control del desempeño de los Procesos "claves y de soporte" de la Facultad.	5. Dirigir las Mejoras de los Sistemas de Gestión con foco en Mejora de Procesos mediante el uso de Herramientas de la Calidad. 6. Lograr mejoras rápidas que le permitan a la Facultad aumentar la Eficiencia Operativa.

A3.1.4.8.1.2 PROGRAMA MEJORA DE SISTEMAS DE GESTIÓN CON FOCO EN PROCESOS Y RESULTADOS

3. Posicionar a la FRBA como una Facultad de excelencia a través del reconocimiento de la sociedad con un enfoque en la mejora integral de procesos y resultados.	7. Realizar autoevaluaciones. 8. Informar y analizar los resultados. 9. Elaborar e implementar planes de mejora.
4. Mejorar la satisfacción de los diferentes grupos de interés a través de los servicios que la FRBA brinda a la sociedad.	10. Identificar las expectativas de los grupos de interés. 11. Construir indicadores que midan los desempeños de los procesos definiendo estándares de calidad de los servicios. 12. Medir y analizar las brechas existentes entre las expectativas y lo percibido por

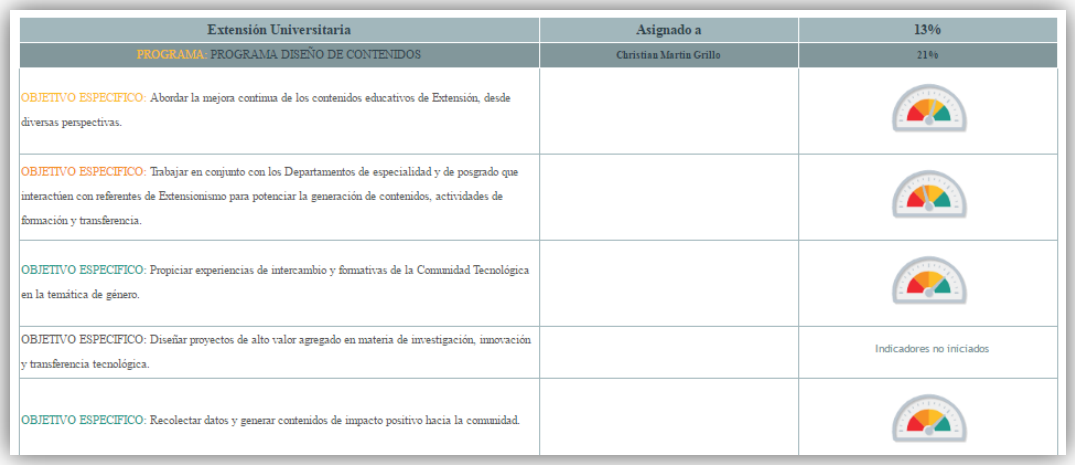
	los grupos de interés sobre la calidad de los servicios. 13. Elaborar, planificar y mejorar planes de acción.
5. Implementar una metodología de "Gestión de Calidad" que, a través del liderazgo y el compromiso de la Dirección, garantice la satisfacción de los grupos de interés.	14. Implementar las actividades de capacitación al personal no docente – administrativo – docente. 15. Implementar las actividades inter-claustros para desarrollar el cambio cultural hacia una gestión de calidad global. 16. Articular convenios para la expansión de la cultura de la gestión de calidad en el ámbito universitario y organizaciones públicas y privadas. 17. Participar en eventos y/o actividades donde se expongan los casos de éxito de mejora implementados en la FRBA.
A3.1.4.8.1.3 PROGRAMA DE SUSTENTABILIDAD DE LOS PROCESOS	
6. Lograr la sustentabilidad de los resultados de los procesos de la FRBA a través de la certificación de los mismos.	18. Mantener la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad de la Facultad bajo la norma ISO 9001, e implementar herramientas de calidad u otros modelos de gestión, en la búsqueda de la excelencia institucional. 19. Auditar todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Facultad bajo la norma ISO 9001. 20. Apoyar los procesos de Acreditación y Calidad Educativa de la Facultad. 21. Articular con todas las áreas la integración de sus procesos en un único Sistema de Gestión de Calidad Institucional de la Facultad, como base para su certificación unificada.
7. Lograr la acreditación de ensayos de laboratorios en función a su aporte a la sociedad y posicionamiento para la FRBA, aportando a la mejora continua en la investigación, la formación y la vinculación tecnológica.	22. Evaluación inicial comparativa frente a exigencias de la Norma ISO 17025. 23. Desarrollo de los recursos humanos: Capacitación en gestión de calidad aplicada a laboratorios de calibración y ensayos. 24. Desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo ISO/IEC 17025. 25. Acreditación por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA).

A3.2 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

El PEI (ver punto anterior, A3.1) es el resultado de la planificación estratégica de la FRBA, y su seguimiento es realizado por los Responsables (Secretarios/Subsecretarios) a través del Sistema GP, que establece indicadores y objetivos de gestión en los Programas. Ver 3.2.4.

A3.3 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA:

Los Programas definidos en el PEI (ver A3.1) es el resultado de la planificación operativa de la FRBA, y su seguimiento es realizado por los Líderes a través del Sistema GP, que establece indicadores y objetivos de gestión en los Programas. Debido a cuestiones de espacio del presente informe, a modo de ejemplo, en la siguiente figura (captura de pantalla del Sistema GP) se observa parte del Programa de Diseño de Contenidos del LE "Gestión Institucional", Eje "Extensión Universitaria" (ver A3.1.3).



Extensión Universitaria	Asignado a	13%
PROGRAMA- PROGRAMA DISEÑO DE CONTENIDOS	Christian Martín Grillo	21%
OBJETIVO ESPECIFICO: Abordar la mejora continua de los contenidos educativos de Extensión, desde diversas perspectivas.		
OBJETIVO ESPECIFICO: Trabajar en conjunto con los Departamentos de especialidad y de posgrado que interactúen con referentes de Extensionismo para potenciar la generación de contenidos, actividades de formación y transferencia.		
OBJETIVO ESPECIFICO: Propiciar experiencias de intercambio y formativas de la Comunidad Tecnológica en la temática de género.		
OBJETIVO ESPECIFICO: Diseñar proyectos de alto valor agregado en materia de investigación, innovación y transferencia tecnológica.		Indicadores no iniciados
OBJETIVO ESPECIFICO: Recolectar datos y generar contenidos de impacto positivo hacia la comunidad.		

Asimismo, como parte de la PO, se observa en la siguiente figura el Tablero de Comando del área de ADP de la SAE, el cual estable la planificación operativa alineada con la PGI (PL-DCI-CQ). Ver 3.3.4.

Periodo 2015

NIVEL ESTRATÉGICO		NIVEL OPERATIVO – FRECUENCIA DE MEDICIÓN: Julio y Noviembre													GRÁFICO DE ANÁLISIS	INFORME
						AÑO ANTERIOR		AÑO ACTUAL		META						
N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO (Nivel 1)			INDICADOR	OBJETIVO OPERATIVO (Nivel 2)	MÉTODO DE MEDICIÓN	VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	VALOR	FECHA	ÁREA RESPONSABLE	REGISTRO FUENTE	INICIO/ META	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
1	Asegurar el crecimiento personal y profesional de los Estudiantes, relacionado a su especialidad	Satisfacción del Destinatario	A	Satisfacción de alumnos con el ADP	Mantener el nivel de satisfacción por encima del 70%	Valor Promedio de Satisfacción de Estudiantes con ADP	74,80%	2014	76,30%	nov-15	70%	tri-16	Calidad-RRHH	Encuesta de Satisfacción - Google Forms		
			B	Satisfacción de Alumnos en Pasantías	Mantener el nivel de satisfacción de pasantías del 90%	Valor Promedio de Satisfacción del Estudiante en la Pasantía	90%	2014	87%	nov-15	90%	tri-16	Calidad	Encuesta de Satisfacción - Google Forms		
			C	Satisfacción de las empresas (Desempeño Pasante)	Mantener el nivel de satisfacción de empresas del 80%	Valor Promedio del Nivel de Desempeño del Pasante	81%	2014	85%	nov-15	70%	tri-16	Calidad-Tutorías	[illegible] Lista de Pasantías de Pasantías		
			D	Horas	Mi compromiso 75 de horas en pasantías de un semestre	Cantidad de Horas	2%	2013	6,10%	nov-15	10%	tri-16	RRHH	[illegible] Planilla Control Seguimiento		
		Tutorías	E	Volumen de alumnos Tutorados	Tutorar la mayor cantidad de alumnos comprendidos según parámetros de	(Cantidad de Pasantías Tutoradas / Cantidad de pasantías aptas para ser tutoradas)	69%	2014	86,66%	nov-15	80%	tri-16	Tutorías	[illegible] Lista de Pasantías de Pasantías		
			F	Cantidad de Empresas Tutoradas	Mantener la cantidad de Empresas Tutoradas dentro del año, pudiendo alcanzar la Multiempresa	(Cantidad de Empresas Tutoradas	30	2014	36	nov-15	36	tri-16	Tutorías			
			G	Cumplimiento con los Requisitos de la Pasantía	Mantener el nivel de cumplimiento en bajo de Pasantías por encima del 80%	Valor Promedio de Cumplimiento en la Log de Pasantías	90%	2014	90%	nov-15	90%	tri-16	Tutorías			
2	Promover la inserción laboral en las organizaciones y como así también el consiguiente progreso de la sociedad.	Búsquedas	H	Cantidad de Búsquedas	Aumentar la Cantidad de postulaciones laborales para Estudiantes de la UTN-FRBA	(Cantidad de Ingresos	780	2014	712	nov-15	800	tri-16	Búsquedas	Global Búsquedas		
			I	Cantidad de Búsquedas por Carrera	Medir la cantidad de búsquedas por carrera de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Civil	(Cantidad de Búsquedas [Civil]	48	2014	60	nov-15		tri-16	Búsquedas			
					Medir la cantidad de búsquedas por carrera de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Eléctrica	(Cantidad de Búsquedas [Eléctrica]	113	2014	130	nov-15		tri-16	Búsquedas			
					Medir la cantidad de búsquedas por carrera de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Electrónica	(Cantidad de Búsquedas [Electrónica]	179	2014	223	nov-15		tri-16	Búsquedas			
					Medir la cantidad de búsquedas por carrera de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Industrial	(Cantidad de Búsquedas [Industrial]	213	2014	265	nov-15		tri-16	Búsquedas			
					Medir la cantidad de búsquedas por carrera de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Mecánica	(Cantidad de Búsquedas [Mecánica]	141	2014	170	nov-15		tri-16	Búsquedas			
					Medir la cantidad de búsquedas por carrera de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Naval	(Cantidad de Búsquedas [Naval])	8	2014	12	nov-15		tri-16	Búsquedas			
					Medir la cantidad de búsquedas por carrera de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Química	(Cantidad de Búsquedas [Química]	68	2014	71	nov-15		tri-16	Búsquedas			
					Medir la cantidad de búsquedas por carrera de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Sistemas	(Cantidad de Búsquedas [Sistemas]	437	2014	420	nov-15		tri-16	Búsquedas			
					Medir la cantidad de búsquedas por carrera de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Textil	(Cantidad de Búsquedas [Textil]	11	2014	18	nov-15		tri-16	Búsquedas			
		Contratos	J	Cantidad de Pasantías Activas Totales	Mantener una oferta de de pasantías activas por Comisión Pasantías Educativas	(Cantidad de Pasantías Activas	186	2014	266	nov-15	200	tri-16	Contratos	Monitor de Seguimiento semanal Seguimiento Pasantías		
			K	Cantidad de Empresas que tienen con Convenio Marco	Mantener la Cantidad de Empresas Activas por encima del 70%	(Empresas Activas	60	2014	219	nov-15	75	tri-16	Contratos			
			L	Cantidad de Contratos por Carrera	Medir la cantidad de contratos generados en función de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Civil	(Cantidad de Contratos [Civil])	3	2014	4	nov-15		tri-16	Contratos			
					Medir la cantidad de contratos generados en función de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Eléctrica	(Cantidad de Contratos [Eléctrica])	6	2014	8	nov-15		tri-16	Contratos			
					Medir la cantidad de contratos generados en función de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Electrónica	(Cantidad de Contratos [Electrónica])	8	2014	21	nov-15		tri-16	Contratos			
					Medir la cantidad de contratos generados en función de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Industrial	(Cantidad de Contratos [Industrial])	82	2014	94	nov-15		tri-16	Contratos			
					Medir la cantidad de contratos generados en función de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Mecánica	(Cantidad de Contratos [Mecánica])	6	2014	33	nov-15		tri-16	Contratos			
					Medir la cantidad de contratos generados en función de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Naval	(Cantidad de Contratos [Naval])	0	2014	6	nov-15		tri-16	Contratos			
					Medir la cantidad de contratos generados en función de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Química	(Cantidad de Contratos [Química])	14	2014	43	nov-15		tri-16	Contratos			
					Medir la cantidad de contratos generados en función de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Sistemas	(Cantidad de Contratos [Sistemas])	16	2014	64	nov-15		tri-16	Contratos			
					Medir la cantidad de contratos generados en función de graduados según cantidad de egresados con orientación en Log. Textil	(Cantidad de Contratos [Textil])	0	2014	2	nov-15		tri-16	Contratos			
3			M	Facturas Pagas	Aumentar la cantidad de Facturas pagas.	Cantidad Facturas pagas / Cantidad Facturas recibidas	50,00%	2014	60%	nov-15	60,00%	tri-16	Cobos			
4		EVENTO	N	Satisfacción Empresas	Aumentar el nivel promedio de satisfacción	Mínimo valor de todos los ítems (Puntaje)	78%	2013	85%	nov-15	80%	tri-16	Coordinación ADP			
			O	Cantidad de empresas	Aumentar la cantidad de Empresas dentro del Recinto	(Empresas dentro del Recinto	18	2013	-	nov-15	19	tri-16	Coordinación ADP			
5		Calidad	P	Madurez del SGC	Maximizar la cantidad de acciones de mejora y preventivas con respecto a las Acciones Correctivas	(Q1 + Q2) / (Q3 + Q4)	80%	2014	70%	nov-15	70%	tri-16	Calidad	Auditoría Interna y Informes		
6	Gestionar la cultura al personal activo de la Regional para su satisfacción y su mayor compromiso hacia la misma.	RR.HH.	Q	Clima Laboral	Mejorar los Resultados de la Encuesta de Satisfacción Interna	Mínimo valor de todos los ítems (Puntaje)	79,60%	2014	77,60%	nov-15	80%	tri-16	Calidad y RRHH	Encuesta de Satisfacción - Google Drive		

A3.4 RESULTADOS DE LOS PROCESOS PRINCIPALES:

A3.4.1 Resultados de Enseñanza de Grado y Posgrado:

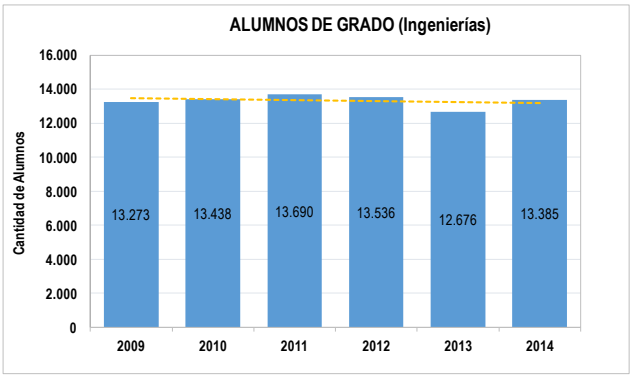
La FRBA, como todas Universidades del país, utiliza como fuente de información el sistema SIU-ARAUNCANO[58]. Para ello, la FRBA anualmente debe informar sus estadísticas al Rectorado de la UTN, y éstos a dicho sistema. A la fecha, la información de 2015 aún no se encuentra disponible en el mismo.

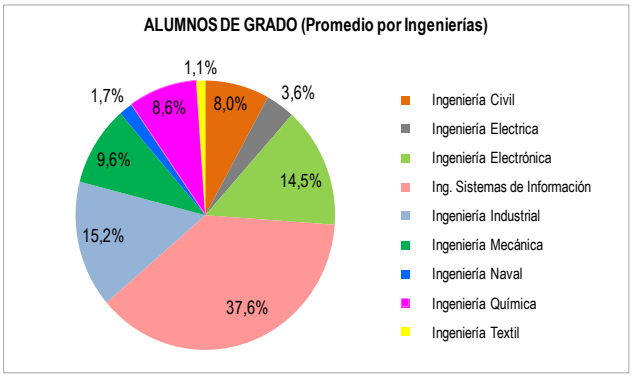
Respecto a la definición de objetivos anuales de estos indicadores generales, tanto de pregrado, grado como de posgrado; en el PEI se definen objetivos relacionados, los cuales no necesariamente están relacionados con un valor porcentual, ya que no reflejaría la realidad, debido a que las estrategias implementadas no impactan directamente en dichos indicadores, dado que a los mismos contribuyen múltiples variables que los afectan.

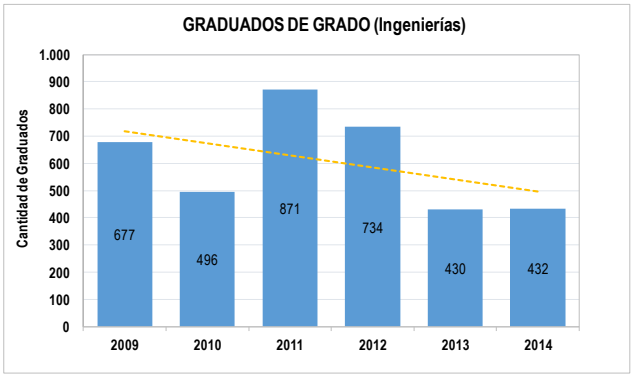
A3.4.1.1 Resultados de Enseñanza de Grado:

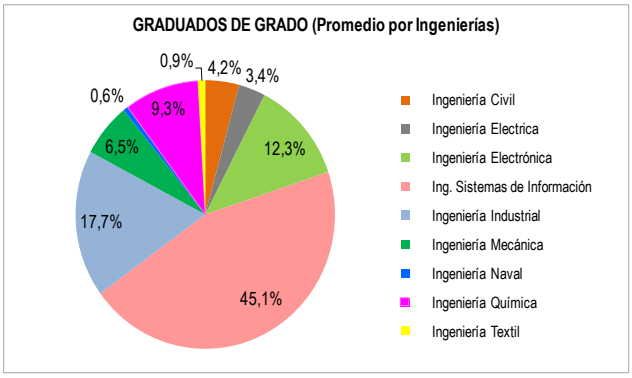
CARREAS DE GRADO: Ingenierías	
Ingeniería Civil	Ingeniería Mecánica
Ingeniería Eléctrica	Ingeniería Naval
Ingeniería Electrónica	Ingeniería Química
Ingeniería en Sistemas de Información	Ingeniería Textil
Ingeniería Industrial	---

A continuación se pueden observar los principales indicadores del proceso principal de "Enseñanza de Grado" (Ingenierías) en el período 2009-2014: nuevos ingresantes, alumnos, graduados y reinscritos por año.

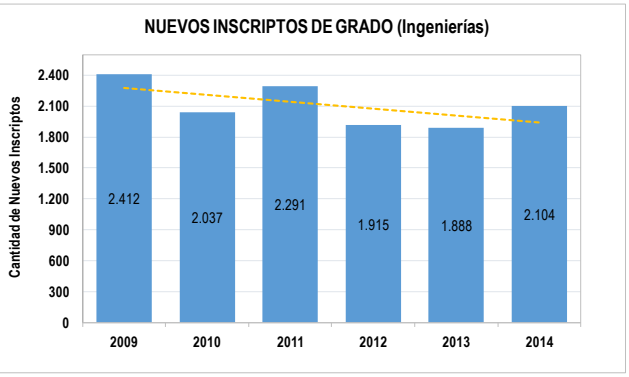


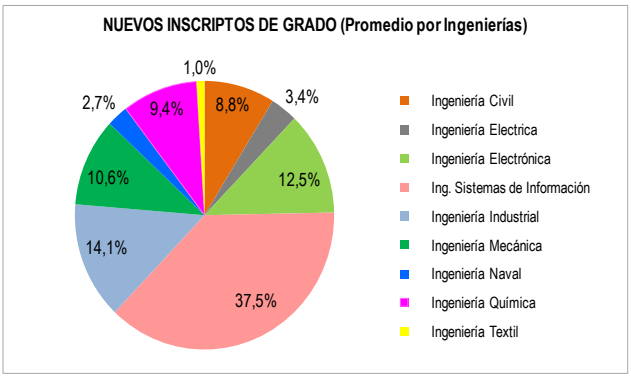


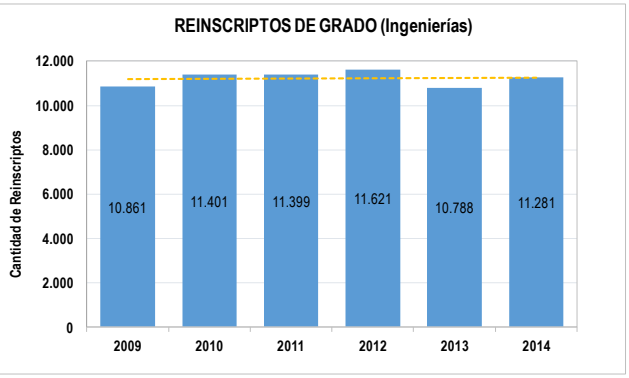


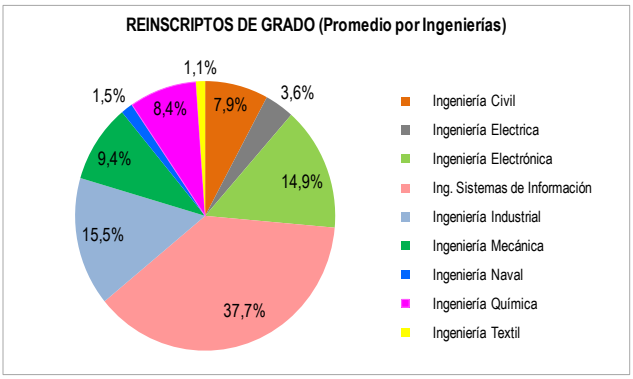


[58] SIU-ARAUCANO es un Sistema diseñado por el Programa PMSIU (Programa de Mejoramiento del Sistema de Información Universitario del Ministerio), con el fin de que las Universidades puedan informar y consultar sus datos estadísticos. El sistema permite obtener la información estadística de alumnos ingresantes, reinscritos y egresados de cada unidad Académica.









Se puede observar que, durante el período 2009-2014, hay un promedio de 13.333 alumnos de grado (ingenierías) que se mantiene estable, como así también los 11.225 alumnos que se reinscriben en promedio. Asimismo, en ese período, se reciben en promedio 606 graduados, observándose una disminución principalmente en 2013 y 2014. Respecto a los nuevos ingresantes, son en promedio 2.107 con una leve baja respecto a 2009.

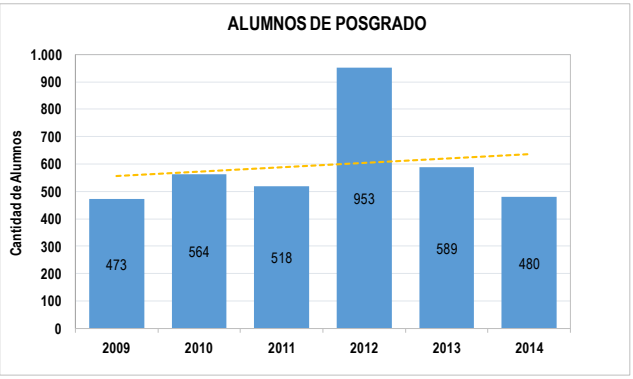
Durante el período 2009-2014 la FRBA tiene un promedio de 15.988 alumnos de pregrado, grado y posgrado, de los cuales 13.333 son solamente de ingeniería, representando un 83,39%.

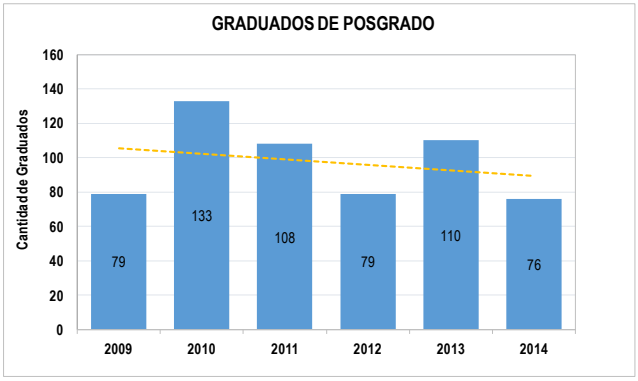
A3.4.1.2 Resultados de Enseñanza de Posgrado:

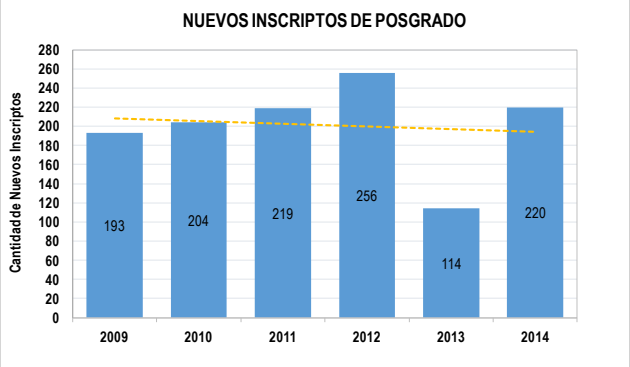
CARRERAS DE POSGRADO: Especializaciones, Maestrías y Doctorados	
Especialización en Docencia Universitaria (*)	Maestría en Docencia Universitaria
Especialización en Ingeniería Ambiental	Maestría en Ingeniería Ambiental
Especialización en Ingeniería en Calidad	Maestría en Ingeniería en Calidad
Especialización en Ingeniería en Sistemas de Información	Maestría en Ingeniería en Sistemas de Información
Especialización en Ingeniería Gerencial	Maestría en Administración de Negocios
Especialización en Tecnología de Alimentos (*)	Maestría en Tecnología de los Alimentos
Especialización en Ingeniería Estructural	Maestría en Ingeniería Estructural
Especialización en Higiene y Seguridad en el Trabajo	Maestría en Procesos Biotecnológicos
Especialización en Ergonomía	Maestría en Planificación y Gestión de la Ing. Urbana (**)
Especialización en Ingeniería en Telecomunicaciones	Doctor en Ingeniería, mención Procesamiento de Señales e Imágenes
Especialización en Transporte (**)	Doctor en Ingeniería, mención Tecnologías Químicas

Nota: Las carreras con (*) están discontinuadas en la actualidad. Las carreras con (**) está recientemente dadas de alta.

A continuación se pueden observar los principales indicadores del proceso principal de "Enseñanza de Posgrado" (Especializaciones, Maestrías y Doctorados) en el período 2009-2014: nuevos ingresantes, alumnos y graduados por año







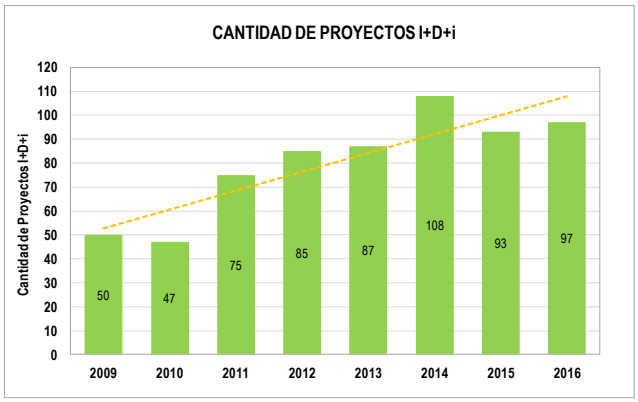
Se puede observar que, durante el período 2009-2014, hay un promedio de 596 alumnos de posgrado, con una tendencia positiva, marcada por el aumento de 2012. Asimismo, en ese período, se reciben en promedio 98 graduados, observándose una leve tendencia negativa. Respecto a los nuevos ingresantes, son en promedio 201 con una tendencia positiva hasta 2012, cambiando de sentido levemente por la disminución de 2013.

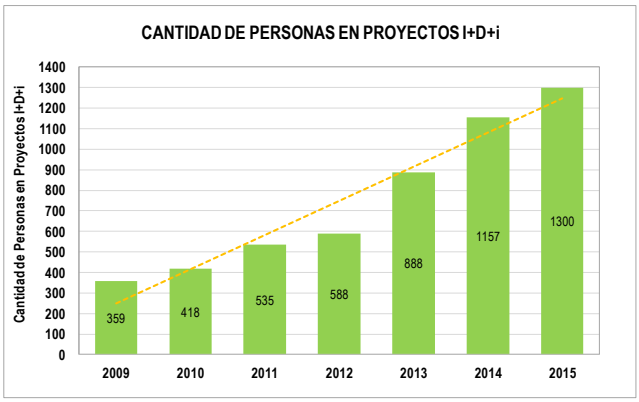
Durante el período 2009-2014 la FRBA tiene un promedio de 15.988 alumnos de pregrado, grado y posgrado, de los cuales 596 son solamente de posgrado, representando un 3,72%.

A3.4.2 Resultados de Investigación:

A3.4.2.1 Proyectos de I+D+i:

Durante el período 2009-2016 se observa un crecimiento significativo del 94% en la cantidad de proyectos de I+D+i, acompañado con un aumento del 262% en la participación de personas en dichos proyectos.

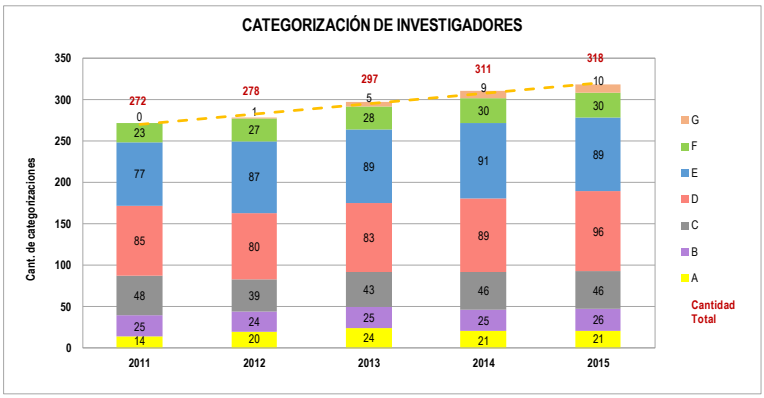




A3.4.2.2 Categorización de Investigadores UTN:

La UTN tiene un sistema propio de categorizaciones, en el marco del Reglamento de la Carrera de Investigador UTN (Ordenanza CS 1341/11), que establece las siguientes categorías del Investigador UTN por orden de mérito: A, B, C, D, E, F y G. Las mismas tienen 2 orientaciones: "Ciencias de la Ingeniería y Tecnologías" y "Ciencias Básicas y Aplicadas). Las categorías A, B y C son otorgadas por la UTN a través del CS, y a quienes las detenten les

permite dirigir proyectos de investigación UTN. Las categorías D, E, F y G son otorgadas por las Facultades (en este caso, la FRBA) a través del CD, y las mismas son avaladas por el CS.



Desde el año 2011 se ha venido registrando un sostenido aumento de incorporaciones y recategorizaciones en el marco del sistema de categorizaciones de la UTN, el cual puede observarse en el gráfico que se detalla a continuación.

A3.4.2.3 Revista Científica "Proyecciones":

La FRBA cuenta con la revista científica "Proyecciones", una publicación semestral con referato externo, destinada a difundir trabajos originales de investigación en el campo de la ingeniería, en todas sus ramas, de su enseñanza y de las ciencias conexas. Asimismo, se publican trabajos originados en las tesis desarrolladas en el ámbito de las carreras de posgrado que se dictan en la FRBA. Su primer número apareció en el mes de abril de 2003, y desde entonces se publica ininterrumpidamente durante los meses de abril y octubre de cada año.

Revista Proyecciones

Desde el 2009 la publicación es impulsada por la SeCTIP, en cuyas instalaciones se reúne semanalmente su Comité Editorial, se almacena el archivo de la revista y se organiza la distribución de cada volumen.

Con la aprobación del Consejo Directivo de la FRBA, en febrero de 2012 se constituyó un Consejo Editorial para la Revista, integrado por un muy selecto elenco de académicos y profesionales, de destacada trayectoria en los distintos campos del saber con que se relaciona la publicación, tanto de desempeño local como extranjero.

Un hecho a destacar fue la celebración, en diciembre de 2012, de los diez primeros años de la publicación ininterrumpida de "Proyecciones". Continuando con la política del más firme respaldo a la implementación del Doctorado en Ingeniería en la FRBA, en los volúmenes de abril y octubre de 2012 se publicaron las dos primeras tesis doctorales presentadas y aprobadas en este marco. En su versión en papel, el tiraje inicial de 600 ejemplares ha sido progresivamente incrementado, en un 50% desde el 2009, pasando a 1.200 ejemplares desde el volumen de octubre de 2010.

Alrededor de 1.000 ejemplares se envían gratuitamente a instituciones (en su gran mayoría nacionales) vinculadas a la investigación científica-tecnológica, tales como bibliotecas de universidades, facultades dedicadas a la enseñanza de la ingeniería y de las ciencias (en particular a las Facultades Regionales), institutos de investigación tecnológicas, ministerios, colegios profesionales, entre otros.

Hasta la fecha se produjeron 23 volúmenes, con la participación de más de 200 autores, algunos de ellos participando en varios artículos. Las temáticas cubiertas por los artículos incluyen: ingeniería electrónica, nuclear, ambiental, de la calidad, de procesos y productos industriales, de los materiales, mecánica, radioquímica, administración de negocios, tecnología de los alimentos, sistemas de información y la enseñanza de la ingeniería.

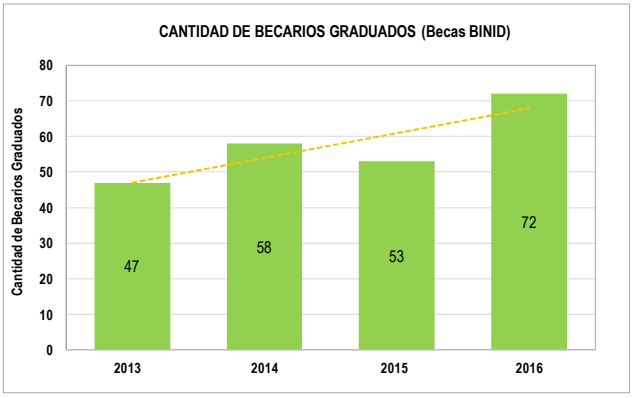
Cabe señalar que entre los esfuerzos realizados para dar impulso y visibilidad a las actividades realizadas por la Revista, desde el año 2013 se cuenta con la versión electrónica, disponible en la página web de la FRBA.

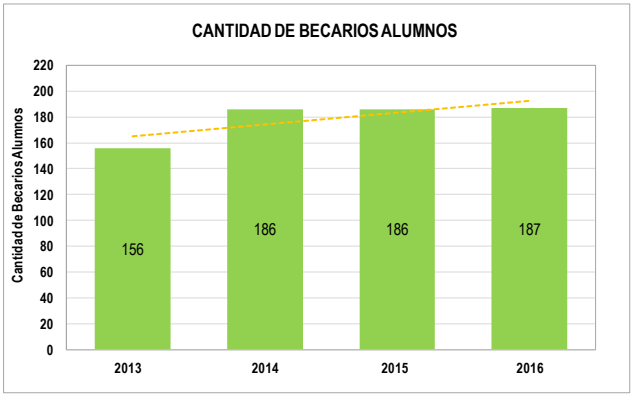
En atención al aumento de artículos recibidos durante 2012 se incrementó en un 40% la cantidad de páginas. Asimismo, se incluyó el uso del color en el interior de la revista, cuando el uso del mismo, en gráficos y figuras, redunde en un cambio significativo de la comprensión técnica del trabajo.

Todo lo antedicho fue llevado a cabo dentro del marco de premisas que caracterizaron a la publicación desde su aparición: arbitrajes externos garantizando el acceso al mejor nivel académico lograble, absoluta accesibilidad gratuita a la totalidad de los artículos publicados y ausencia de todo sesgo comercial en sus páginas.

A3.4.2.4 Becas para Investigación (BINID[59]):

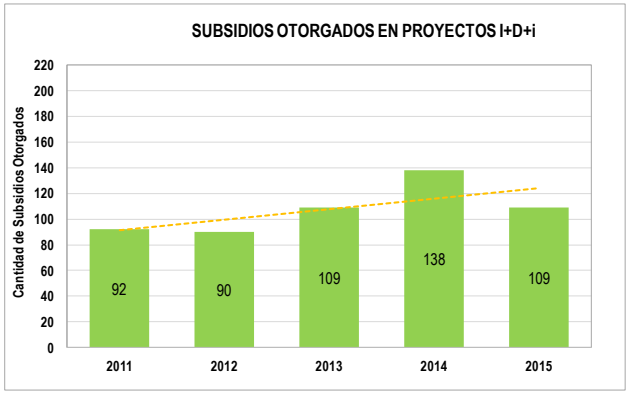
Durante el período 2013-2016 se incrementó en un 53,19% la cantidad de becarios graduados (Becas BINID), como así también en un 19,87% la cantidad de becarios alumnos.

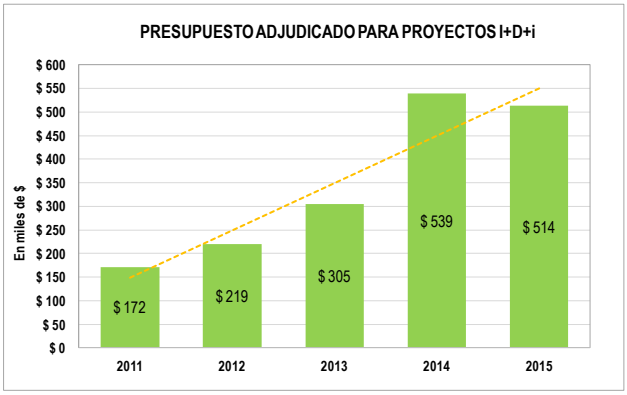




A3.4.2.5 Subsidios para Proyectos I+D+i:

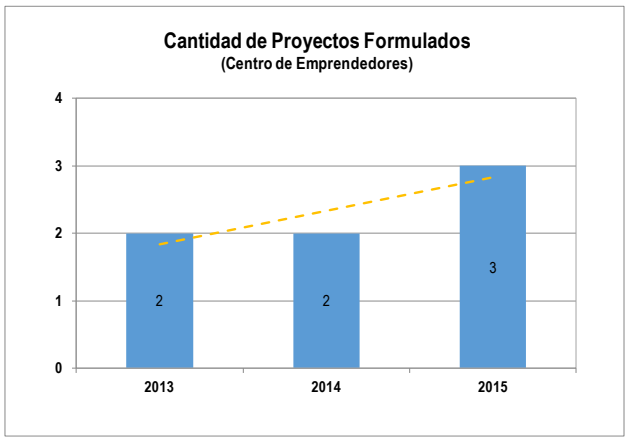
Durante el período 2011-2015 se observa un aumento de 18,47% en los subsidios otorgados a los proyectos de I+D+i, con un marcado incremento de 198% en el presupuesto adjudicado a dichos proyectos.





A3.4.2.6 Proyectos de Emprendedorismo:

[59] Beca BINID: Son Becas de Iniciación en Investigación y Desarrollo que gestiona la SeCTIP.



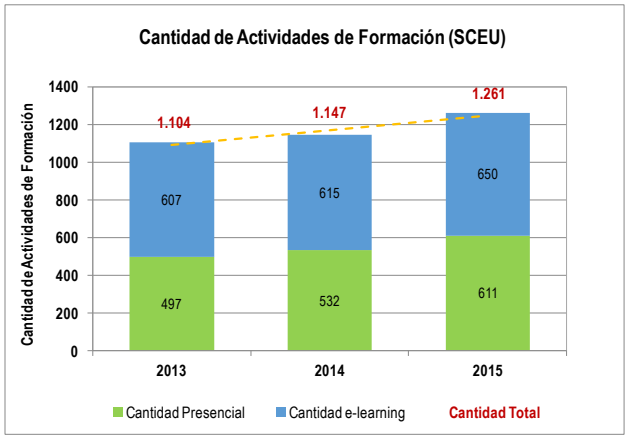
Respecto a los proyectos formulados por el Centro de Emprendedores (de la SeCTIP), en el período 2013-2015, crecieron un 50%.

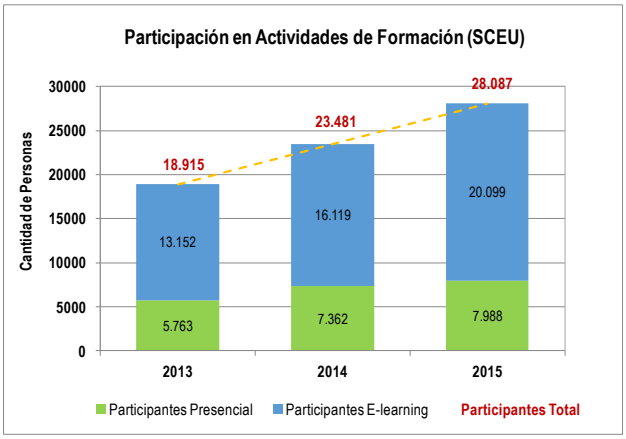
A3.4.3 Resultados de Servicios de Extensión:

Tal como se describe en 3.3.1y2-1 (3) los Servicios de Extensión presenta los siguientes resultados por tipo de servicio:

A3.4.3.1 Actividades de Formación:

Como se puede observar, durante el período 2013-2015, hay un crecimiento del 16% en la cantidad de actividades de formación, traduciéndose en un marcado crecimiento de la participación de personas (alumnos), en el orden del 48,49%, superando ampliamente el objetivo establecido del 10% anual en cantidad de alumnos. Esto se debe principalmente a la implementación de una fuerte estrategia comunicacional tanto a la Comunidad Tecnológica como a la Sociedad en su conjunto (principalmente de la CABA, como primer contexto regional). Asimismo, se están implementando acciones para promover cursadas semi-presenciales o e-learning para cursos de formación presenciales, con el objetivo de descomprimir la ocupación áulica.

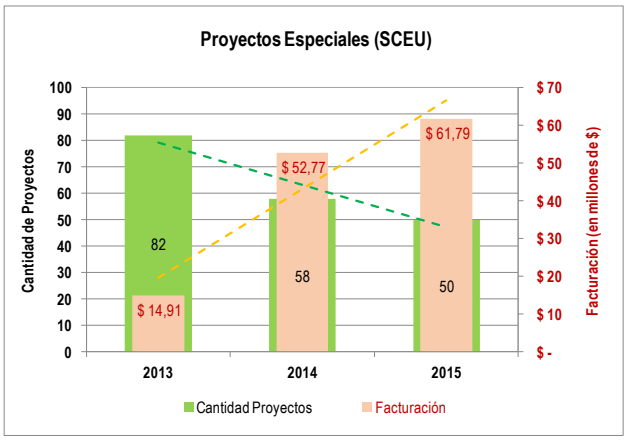


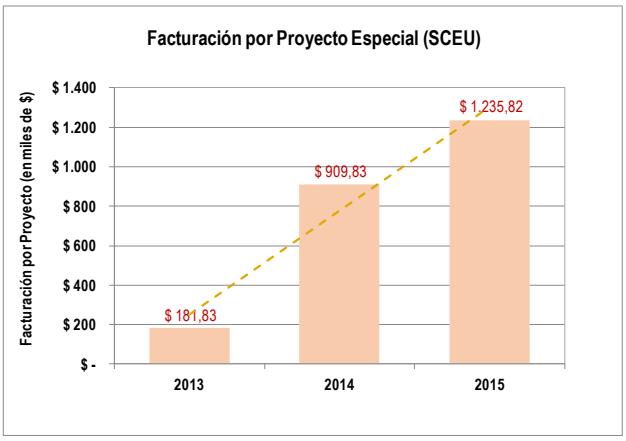


A3.4.3.2 Proyectos Especiales:

Durante el período 2013-2015 hubo un marcado aumento del 314,41% en la facturación de los proyectos especiales, cumpliendo con el objetivo del 30%. Como así también una tendencia negativa (-39%) en la cantidad de proyectos especiales que inician su ejecución, debido principalmente a causas asignables a la operación comercial, por lo que se propuso para el 2016 afianzar el perfil de los "coordinadores comerciales" (ver Acta de Revisión del

SGC Nº 5, de la SCEU) Asimismo, si bien hubo una disminución sustancial (-39%) en la cantidad de proyectos especiales, ha mejorado fuertemente (579,65%) la facturación por proyecto.





A3.4.3.3 Actividades Culturales y Sociales:

Tal como se describe en el A1.3.1.2, las actividades culturales y sociales aumentaron en cantidad (67,74%) y participación de la comunidad (19,37%), cumpliendo con los objetivos definidos por la Dirección de Cultura de la SCEU.

A3.4.3.4 Actividades de Articulación con Escuelas de Enseñanza Media (DAV):

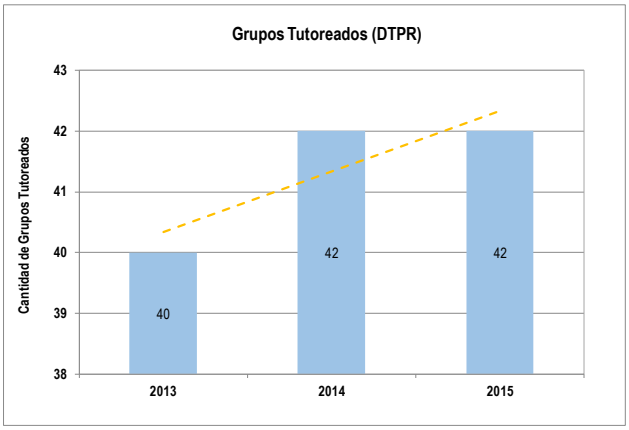
En el Anexo 1 (A1.3.1.3) y Anexo 5 (A5.1) se describen los resultados del Proyecto Entropía. Asimismo, cualquier otra información adicional de este proyecto como de otros (Digital Junior, Escuela 2.0, Ciudadanía Digital, Modelo 1 a 1) que, por cuestiones de espacio del presente informe, no se pudo describir, está disponible en el DAV al momento de la visita.

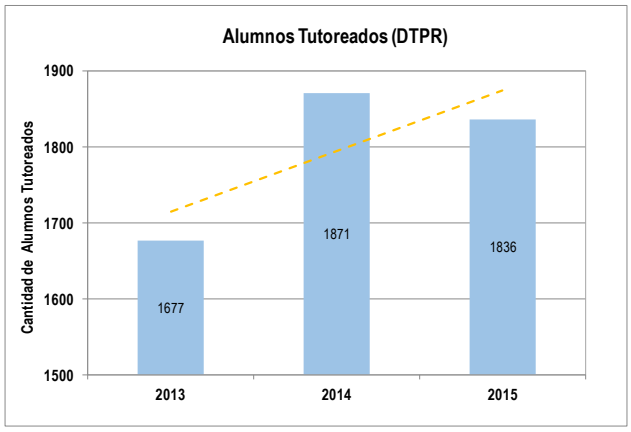
A3.5 RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE APOYO:

A3.4.1 Resultados de Gestión Académica:

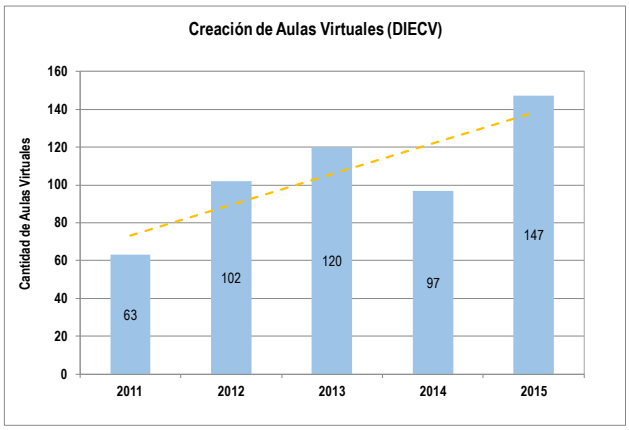
En el Anexo 2 (A2.2.1) se describen los resultados (indicadores vs. objetivos) de los procesos de apoyo de Gestión Académica, gestionados por la SPGP y comprometidos en la 1ª CCC: Trámites de la DTC, DAE y DGA. Los resultados de los procesos de apoyo de Gestión Académica, gestionados por la SACAD son:

1. Carrera Académica: Los resultados se describen en el A3.6.
2. Concursos (Docentes y No Docentes): Los resultados se describen en el A3.6.
3. Sistema Institucional de Tutorías (SIT): Se observa, durante el período 2013-2015, un incremento de 9,48% de alumnos, como así también un aumento del 5% de los grupos a ser tutoreados anualmente. Esto responde a una adecuada gestión de la DTPR (de la SACAD).





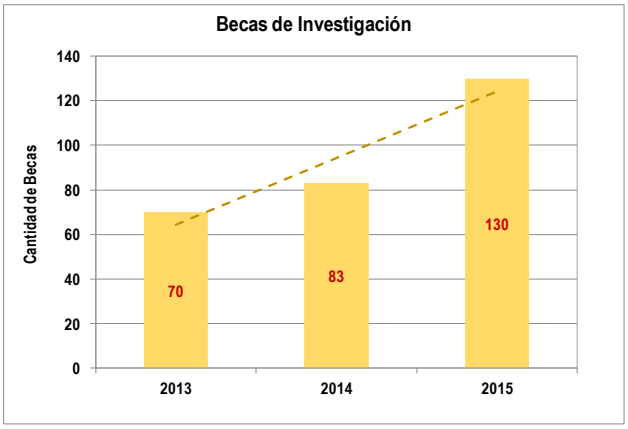
4. Aulas Virtuales (DIECV): Se observa, durante el período 2011-2015, un aumento significativo del 133,33% de creación de Aulas Virtuales, siendo una evidencia de la incorporación de dicha herramienta TIC en el proceso de enseñanza tanto de grado como de posgrado.

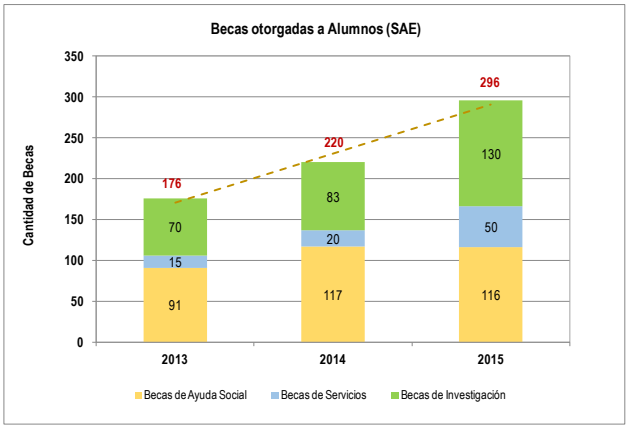


A3.4.2 Resultados de Bienestar Estudiantil:

En el Anexo 2 (A2.2.1) se describen los resultados (indicadores vs. objetivos) de los procesos de apoyo de Bienestar Estudiantil, gestionados por la SAE y comprometidos en la 1ª CCC: Búsquedas Laborales (Desarrollo Profesional) y Servicios de Salud. Los resultados de los otros procesos de apoyo de Bienestar Estudiantil son:

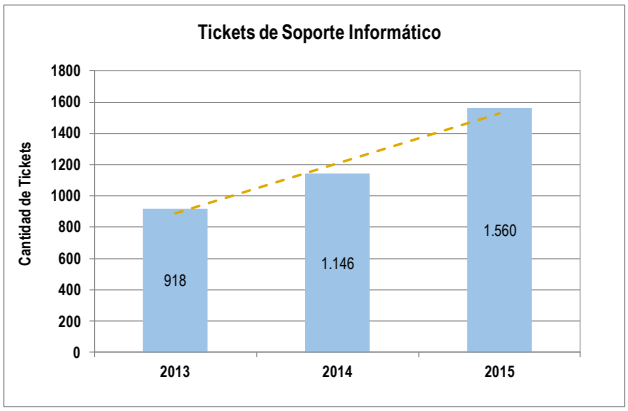
1. Servicio de Salud: Los resultados se describen en el A1.3.3.3.
2. Becas: Los resultados de Becas de Ayuda Social y de Servicios se describen en el A4.5. Respecto a las Becas de Investigación (gestionadas por la SAE), se observa un aumento del 85,71%, durante el período 2013-2015. En general, la cantidad de becas totales registra un incremento, en ese período, del 68,18%.





A3.4.3 Resultados de Sistemas TIC:

La SubTIC es la que gestiona todos los sistemas informáticos de la FRBA, dándo un soporte a toda la Comunidad Tecnológica. Para ello, implementó un Sistema de Tickets, el cual ha experimentado un crecimiento significativo del 69,93% en el período 2013-2015.



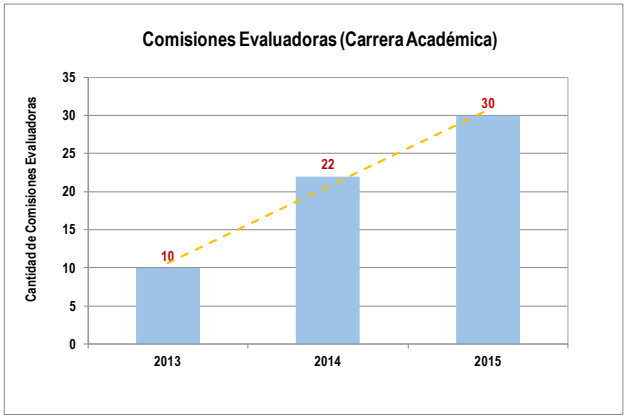
A3.4.4 Infraestructura:

En el Anexo 1 (A1.3.3.2) se describen los resultados de las obras gestionadas por el área de Infraestructura y Planeamiento (AIP).

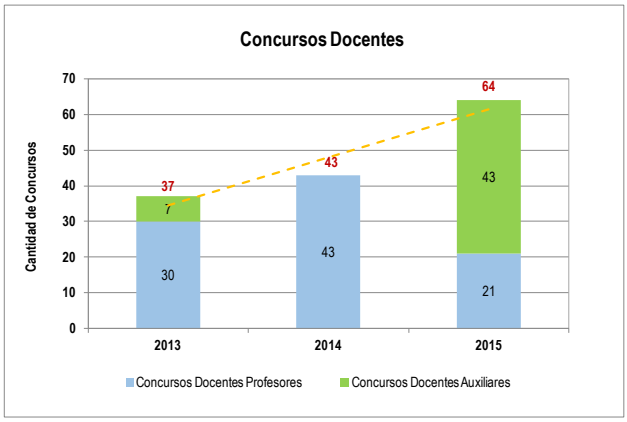
A3.4.5 Recursos Humanos:

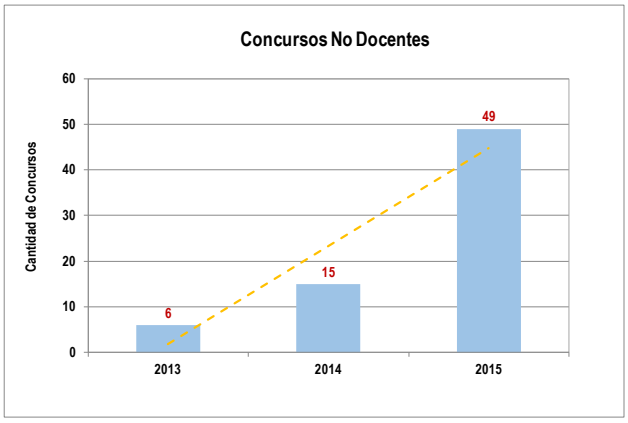
En el Anexo 4 (A4.2) se describen los resultados de los procesos de apoyo de Capacitación No Docente, gestionado por la DRH (de la SAD).

A3.6 RESULTADOS DE CONTROL DE CALIDAD:

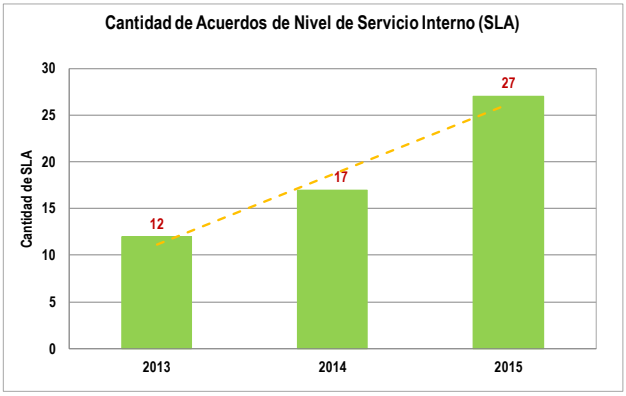


A continuación se puede observar, en el período 2013-2015, el crecimiento del 72,97% en los concursos docentes y del 87,75% en los no docentes, como una evidencia de las posibilidades de crecimiento profesional que se abren en la FRBA. Asimismo se ve un crecimiento en la cantidad de Comisiones Evaluadores de Carrera Académica, del 200%.

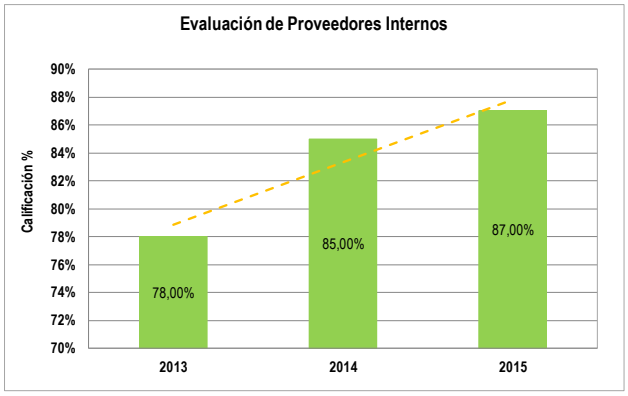


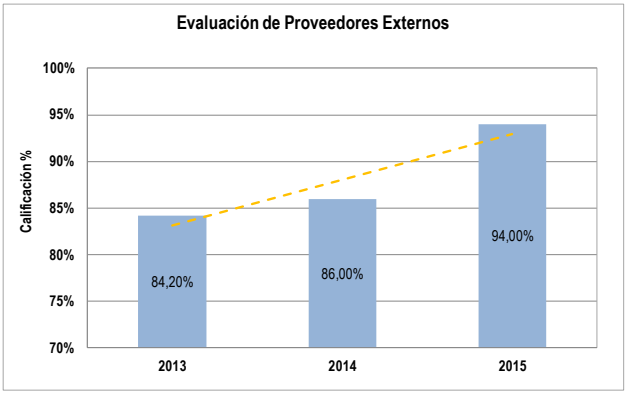


A3.7 RESULTADOS DE PROVEEDORES:



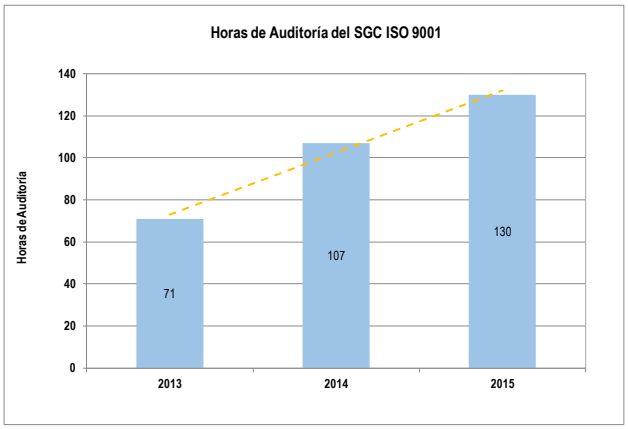
Durante el período 2013-2015 se puede observar un crecimiento en el proceso de evaluación de proveedores (internos y externos) que cada Secretaría realiza anualmente, en el marco del SGC ISO 9001 y del programa Argentina Compra. Asimismo, se puede ver la evolución en los "Acuerdos de Nivel de Servicios" (SLA) como videncia de la articulación que se está realizando entre áreas.

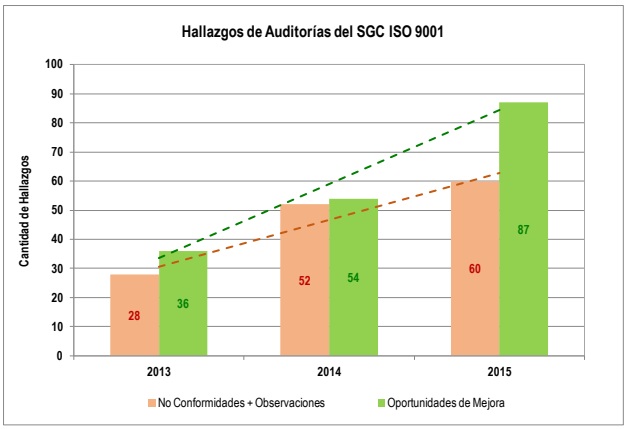


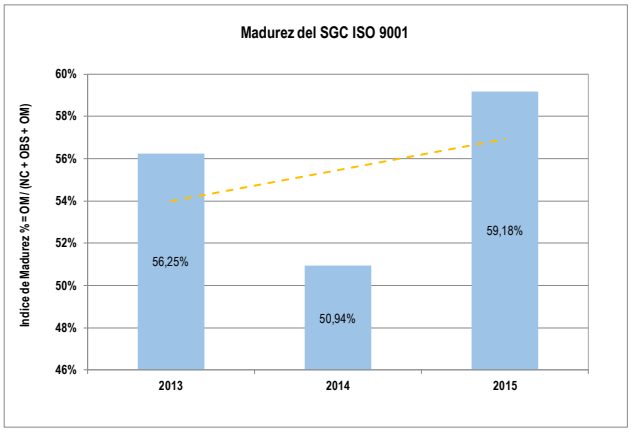


A3.8 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:

Durante el período 2013-2015, en el marco de la Carta Acuerdo firmada entre la DCI y la SPVI (Escuela de Posgrado), anualmente aproximadamente 20 alumnos de la Maestría en Ingeniería en Calidad realizan las Auditorías Internas por equipos, siendo esta actividad beneficiosa para el SGC ISO 9001 y como complemento al seminario académico "Auditoría". De esta manera, se forman anualmente 20 Auditores Internos, junto con los Auditores Internos de la CCI. Respecto a las horas de Auditoría, en dicho período se observa un crecimiento del 83%, debido a que se fueron incorporando más cantidad de procesos al SGC ISO 9001. Esto hizo que haya un aumento del 129,68% en los hallazgos de las Auditorías Internas y Externas.







La madurez del SGC ISO 9001 es un índice creado para lograr mejorar mediante acciones preventivas (oportunidades de mejora) y no reactivas o correctivas (no conformidades y observaciones). Como evidencia de ello, en dicho período se observa un crecimiento del 5,2%. En el 2014 hubo una baja significativa debido a las observaciones generadas en la Auditoría Interna de la SPGP, lo cual fue producto de la inexperiencia del equipo auditor, conformado por alumnos de posgrado. Como acción correctiva, la SPGP junto con la DCI plantearon al Director de la Maestría en Ing. en Calidad que los hallazgos tengan como objetivo "agregar valor" al auditado, sin caer solo en formalismos. Dicha información está disponible en la SPGP durante la visita.

A3.9 RESULTADOS DEL BENCHMARKING:

A continuación se describen los proyectos de mejora implementados con Benchmarking en la FRBA, en donde se describe el área responsable, el proceso a mejorar, el/los benchmarks (Organización y Proceso/Método), la mejora implementada y el año de ejecución:

BENCHMARKING INSTITUCIONAL

AREA	PROCESO A MEJORAR	BENCHMARKS		MEJORA IMPLEMENTADA	AÑO
		Organización	Proceso / Método		
DAV (SCEU)	SUI de la FRBA	• Escuela Montserrat, Barcelona, España. • Colegio Olivos Montessori School (OMS), Argentina. • Instituto Tecnológico de Monterrey, México. • Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, México.	• Escuela 2.0 y Modelo 1 a 1. • Metodología de Enseñanza Montessori. • Aula Invertida. • Metodología de Enseñanza por Proyectos.	Se implementó el proyecto Entropía, el cual se describe en el punto 3.8 y en el A5.1.	2014 2015 2016
DRI	Imagen y Posicionamiento FRBA	• Universidad de Bs. As. (UBA) • Instituto Tecnológica Bs. As. (ITBA)	Se utilizaron los resultados del Estudio de Imagen y Posicionamiento de la FRBA	Se utilizaron los resultados del Estudio de Imagen y Posicionamiento de la FRBA	2015
DP	Plan Estratégico Institucional (PEI)	• UTN (Rectorado). • Massachusetts Institute of Technology (MIT) • Otras univ. prestigiosas.	Misión, Visión y Valores institucionales.	Se definió la Misión, Visión y Valores de la FRBA.	2014
DCI	Código de Ética Institucional (CEI)	• Univ. CAESE (Argentina) • Univ. de Palermo (Argentina) • Univ. de Monterrey (México) • Univ. de San Andrés (Arg.) • Univ. de Salamanca (Esp.) • Univ. Politécnica de Madrid • Univ. Católica Argentina	Código de Ética Institucional.	Definición del Código de Ética Institucional (CEI)	2015 2016
DCI	1ª CCC	Cartas de Servicios: Universidades de España	Carta de Servicios	Definición de la Carta Compromiso con el Ciudadano (CCC) de la FRBA	2014
DP	Sistema GP	FR Tucumán	Implementación del Sistema GP.	Adecuación del Sistema GP para el seguimiento y revisión del PEI	2015
DCI	Organización de Capacitaciones en Calidad	Hospital Garrahan (área de Calidad)	Organización de las Capacitaciones en Calidad	Se organizaron las capacitaciones con menor carga horaria y más cantidad. Asimismo se las reconoció para sumar puntaje	2014 2015 2016

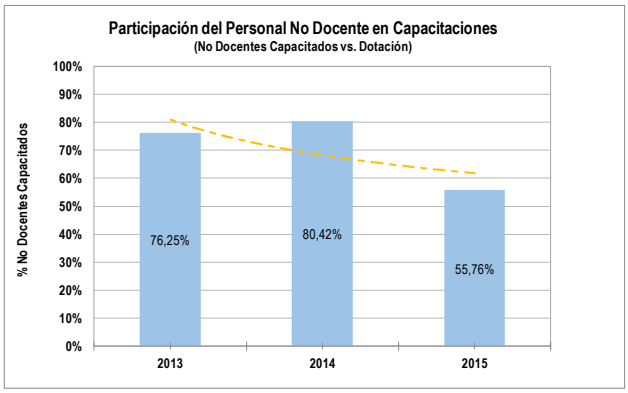
				ante concursos.	
DCI	• Otorg. del Título. • Orgánicas. • Otorg. de Becas. • SUI de la FRBA	Competencia Regional de Equipos (CRE) organizada por el IPACE.	Bases de la Competencia y metodología Lean Six Sigma	Se formaron equipos de mejora que analizaron las Bases de la Competencia y se capacitaron en metodología Lean Six Sigma. Luego aplicaron dicha metodología DMAIC en cumplimiento con las Bases de la Competencia. Ver 1.1.4-7 (11)	2013 2014 2015 2016
SeCTIP	Abrir la innovación a la comunidad	Empresa Lego (Dinamarca)	La plataforma abierta LEGO IDEAS, donde uno puede elegir piezas de Lego virtuales y jugar a armar cosas. Entonces los usuarios son quienes arman los juguetes y los presentan en la plataforma. Cuando el juguete pasa ciertas revisiones y controles, al usuario se lo hace socio en esa unidad de negocios, en un juguete que se puede comprar por internet.	Se lanzó INNOVAR RED, la 1ª Plataforma de Innovación Abierta que se crea en el ámbito académico y de la ingeniería. Es un espacio en internet donde los innovadores pueden hacer visibles sus proyectos y sus perfiles como profesionales, innovadores o emprendedores. Ver A1.2.8.	2016

ANEXO 4 – PERSONAL

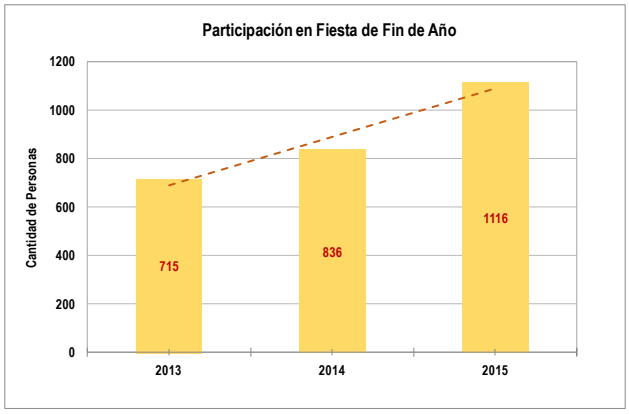
A4.1 RESULTADOS DE LA PARTICIPACIÓN:

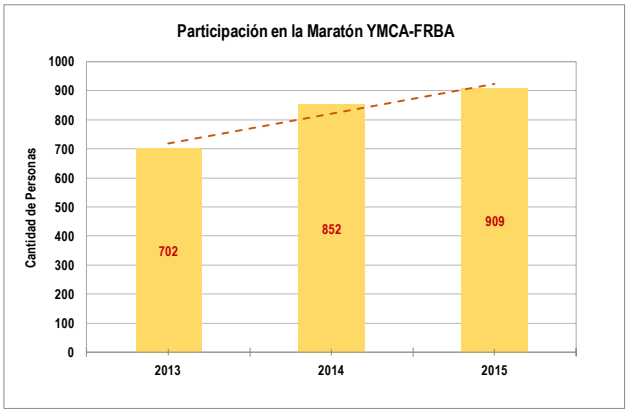
En el marco de lo que se describe en el 4.1.1y2-3-4, existen diferentes indicadores que dan cuenta de la participación de la Comunidad Tecnológica en las diferentes actividades que se desarrollan en la FRBA, entre las que se destacan:

- **Participación de capacitaciones no docentes:** En función de la oferta formativa del A4.2, en el gráfico se observa un crecimiento entre el 2013 y 2014, y luego una baja en 2015, pero siempre dentro del objetivo anual definido (> 50%). Asimismo, al respecto se articularon acciones para incentivar la participación como: reconocimientos en participación de equipos de mejora, mayor puntaje para concursos, entre otras.



- **Participación de actividades de formación docente:** En función de la oferta formativa del A4.2, la participación está limitada a la misma:
  - Clínica para Cátedras: Máximo 20 docentes por encuentro (anual).
  - Cursos de Didáctica y Pedagogía (auxiliares): Máximo 12 auxiliares por encuentro (2 anuales)
  - Ciclo de Encuentros Académicos y Talleres de Retrovía.
- **Participación en Reuniones de Trabajo:** En función de los descripto en 4.0.1-2, por ejemplo podemos mencionar: (i) CCI: Se reúne mensualmente, donde participan siempre los Responsables de Calidad de las diferentes áreas. (ii) CCDE: Se reúne mensual o quincenalmente, donde participan simpre los Responsables de Calidad de los DE.
- **Participación en eventos:** Como por ejemplo: Fiesta de Fin de Año y Maratón YMCA-FRBA. Se puede observar entre 2013-2015 un marcado crecimiento en ambos eventos.

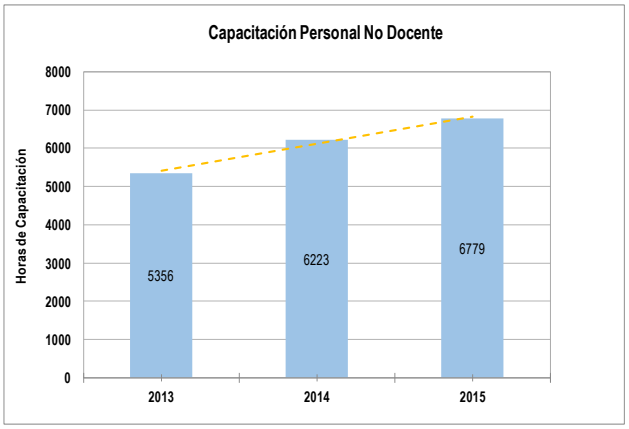




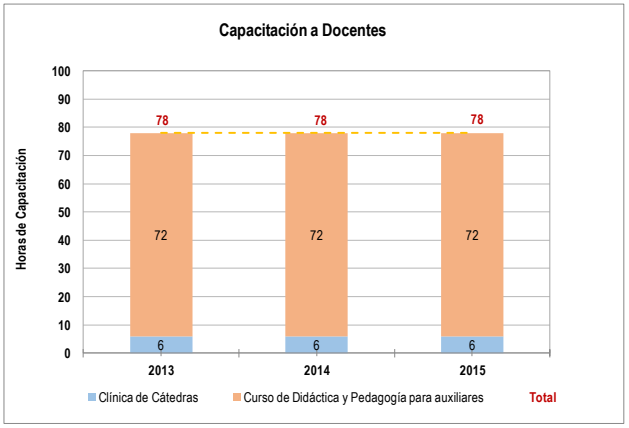
A4.2 RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN:

Se puede observar un crecimiento en la oferta de formación tanto para el personal docente como no docente entre 2013-2015. A continuación se detallan las diferentes tipos de actividades:

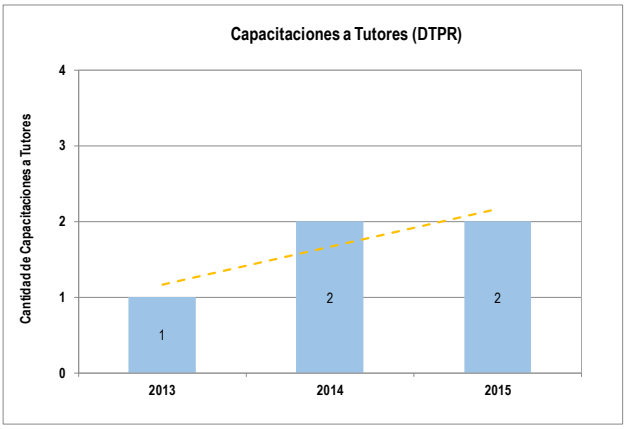
- **Capacitaciones No Docentes:** Incluye las siguientes actividades: Cursos de Calidad (ver cuadro A1.3.1.1), Seguridad e Higiene y de Informática.



- **Capacitaciones Docentes:** Incluye las siguientes actividades:
  - Clínicas para Cátedras: Se desarrollan anualmente en la FRBA desde 2013, coordinada por la Dra. Alicia Camillioni, especialista en Evaluación, de amplia experiencia en el área académica universitaria. Consiste de 1 actividad anual, de 2 encuentros de 3 horas, con una capacidad de 20 docentes. La Clínica para Cátedras está orientada a reflexionar y sistematizar cuestiones vinculadas a la experiencia educativa de las prácticas cotidianas docentes, a partir de repensar la metodología de evaluación.



  - Cursos de Didáctica y Pedagogía (auxiliares): El Curso está destinado a docentes auxiliares (ayudantes de 1ª, 2ª y Jefes de Trabajos Prácticos) para adquirir herramientas didácticas y pedagógicas. Consiste en 2 cursos por año, de 12 encuentros de 3 horas. El mismo se viene realizando desde 2011 en forma consecutiva e ininterrumpida, siempre cubriendo la totalidad de las vacantes (12 auxiliares) y en muchos casos quedando docentes en lista de espera para próximas cohortes. El curso nació de la necesidad de capacitar a los docentes que recién se inician en la docencia universitaria, apostando a los alumnos próximos a graduarse y a los recién graduados como los futuros docentes de la Facultad.



  - Cursos a Tutores: Anualmente se realizan diferentes talleres de capacitación para Tutores. Dichas actividades son coordinadas por la DTPR.

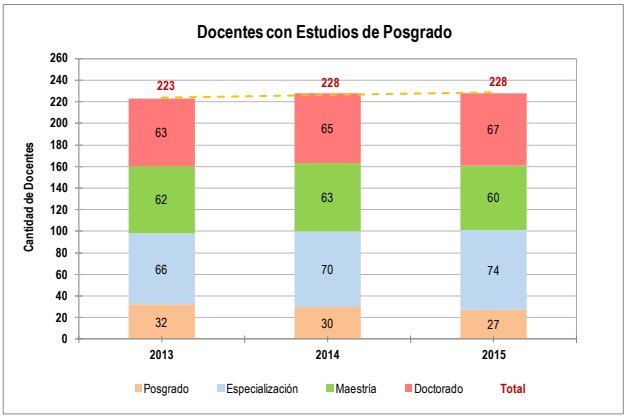
- Cursos a Docentes de Herramientas TICs: Anualmente se realizan diferentes cursos de herramientas TICs como: Moodle (Básico y Avanzado), Prezi, Google Drive, entre otros.

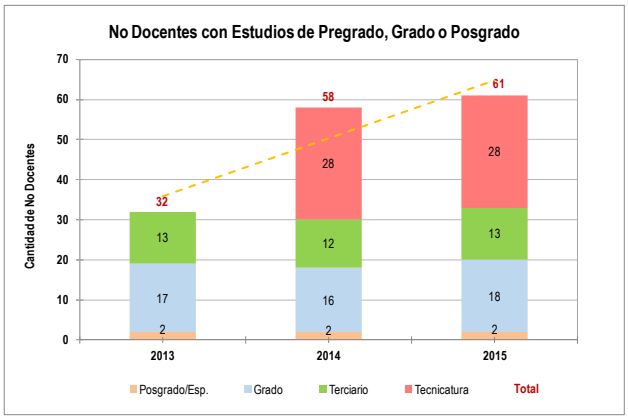
En los gráficos se puede observar un marcado crecimiento en la oferta de formación durante el período 2013-2015.

A4.3 RESULTADOS DEL DESARROLLO:

La manera de evidenciar un desarrollo profesional del personal (docente y no docente) en la FRBA, es a través de su nivel de educación alcanzado, como así también de los cargos ganados, aprovechando las múltiples oportunidades que la institución les brinda (ver 4.3.1y2-3-4-5).

Se puede observar un marcado crecimiento (90,62%) en el nivel de educación de los no docentes y un leve crecimiento (2,2%) en el personal docente, entre 2013-2015.





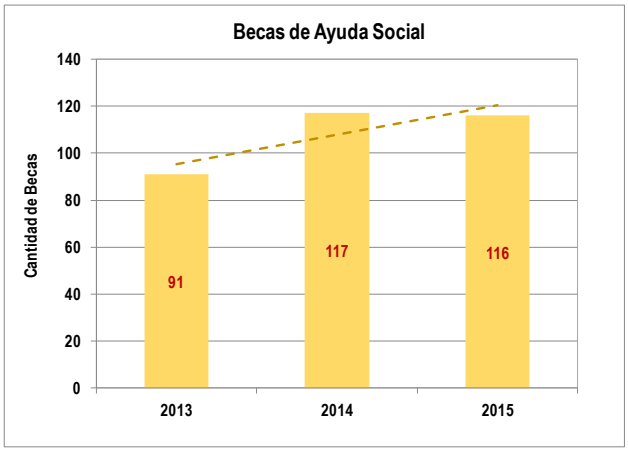
A4.4 RESULTADOS DEL RECONOCIMIENTO:

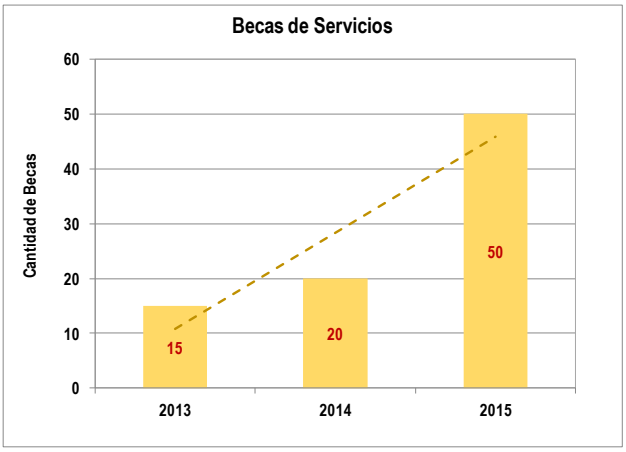
Los resultados de las acciones de reconocimiento que la FRBA implementa en forma contínua, se encuentran detallados en el cuadro del punto 4.4.1y2-3-4.

A4.5 RESULTADOS DE LA CALIDAD DE VIDA:

Los resultados de las acciones de reconocimiento que la FRBA implementa en forma contínua, se encuentran detallados en el cuadro del punto 4.5.1y2-1.

A continuación se muestra un crecimiento en las Becas de Ayuda Social y Servicios, las cuales mejoran la calidad de vida académica de los alumnos.

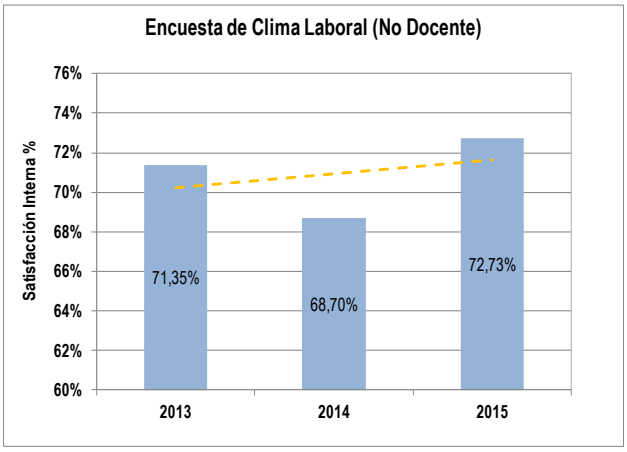




Asimismo, anualmente en cada Secretaría se mide el Clima Laboral (No Docente), el cual evidencia una mejora durante el período 2013-2015. Con el resultado de las encuestas, cada Secretario implementa acciones tendientes a trabajar los puntos débiles.

Encuesta de Clima Laboral (No Docente)

Secretaría / Área		2013	2014	2015
SPGP	DTC	62,20%	64,70%	70,70%
	DAE	74,50%	70,60%	76,30%
	DGA	66,30%	67,20%	61,70%
	Bedelía Campus	74,80%	65,10%	78,50%
	Bedelía Medrano	73,40%	65,00%	72,40%
SAE	General	76,90%	79,60%	76,80%
Promedio		**71,35%**	**68,70%**	**72,73%**



ANEXO 5 – INNOVACIÓN

El presente anexo fue incorporado para resaltar como acción de innovación destacada por la FRBA, el proyecto "Entropía". La información completa estará disponible para el equipo evaluador durante la visita.

A5.1 IDENTIFICACIÓN DE INNOVACIONES EN LA FRBA:

Entendiendo a la innovación como un salto cualitativo positivo en la gestión a consecuencia de la aplicación de conceptos y/o herramientas novedosas en el ámbito de las actividades de la institución, se han identificado diferentes acciones de innovación en el 1.0.1-1, que a criterio de la FRBA, se destaca el proyecto **"Entropía"** (ver Anexo 1, A1.2.3) como un **método de enseñanza innovativo** por ser el 1º y único implementado en el país. Este proyecto comenzó en 2014 en el DAV (de la SCEU) y se trabajó con la DCI para presentarlo en 2016 en la "Competencia Regional de Equipos" organizada por el IPACE (ver 1.1.4-7, (11)) representando también un hecho novedoso en su tipo para una institución pública.

1) ¿Se identifica un problema nuevo? Durante los últimos 5 años se ha identificado una relación desfavorable, considerando lo social en nuestra Misión, Visión, Valores y PEI, entre la cantidad de alumnos ingresantes a las diferentes carreras de ingeniería provenientes de escuelas públicas de nivel medio respecto a los que lo logran habiendo completado su formación en escuelas privadas. Asimismo, se detectó que la relación entre los postulantes y los ingresantes de escuelas públicas (24,2%), es mucho menor que la misma relación aplicada en escuelas privadas (39,9%).

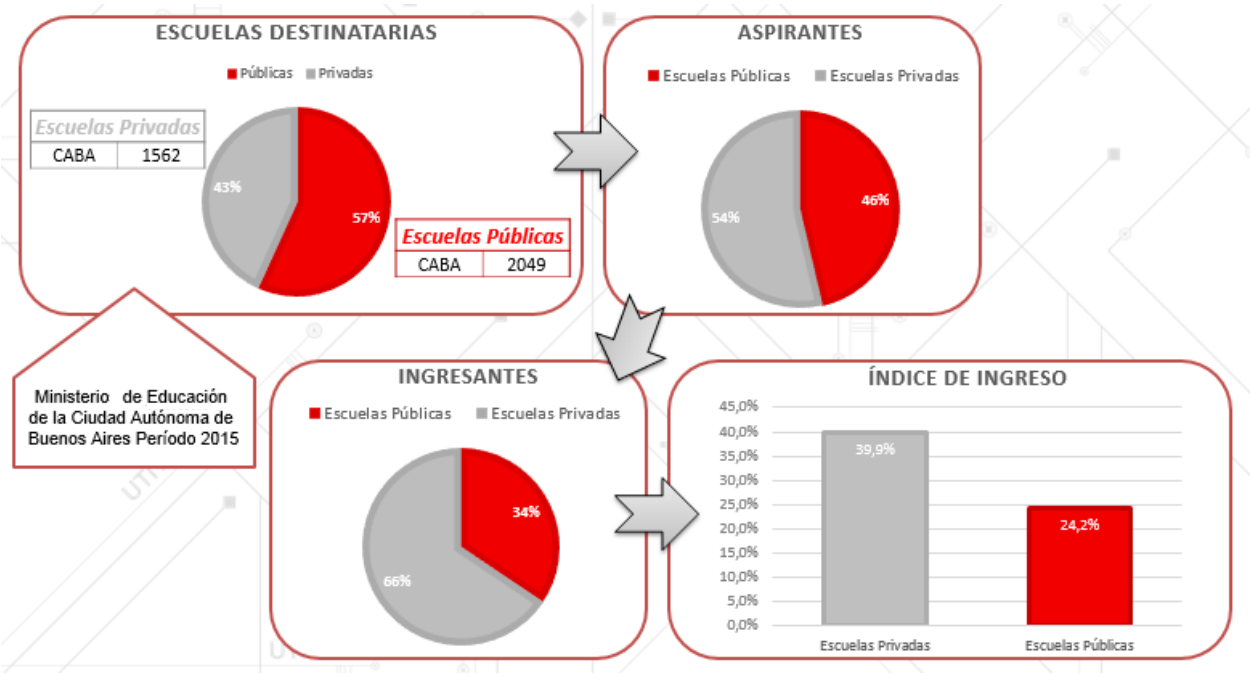
2) ¿Se utilizan soluciones distintas a las ya implementadas para resolver el tipo de problema identificado? Hasta la actualidad no hubo otras políticas implementadas que abordasen la problemática descripta más allá del Seminario Universitario de Ingreso (SUI), cuya finalidad para los aspirantes es repasar algunas temáticas del nivel medio consideradas necesarias para ingresar a la Facultad. A partir de la identificación de la problemática, el CD decidió realizar pruebas piloto con 3 posibles soluciones:

- **Entropía**, donde se emplean metodologías de enseñanza innovadoras creadas e implementadas exitosamente en diferentes países. Entre ellas el concepto de **Escuela 2.0**[60], el **Modelo 1 a 1**[61], el proceso de **Aprendizaje por Proyectos**[62] y el **método Montessori**[63] y el concepto de **Aprendizaje Invertido**[64]. Integrado a todas estas metodologías, se persigue la transmisión de conocimientos a través de la incorporación de las TIC's en el aula y de la participación activa de los alumnos. Adicionalmente está orientado específicamente a Aspirantes de escuelas públicas ubicadas geográficamente en ambientes socio-económicamente adversos.

[60] Escuela 2.0 es un modelo de educación basado en la integración de las nuevas tecnologías de información y comunicación. www.escuela20.com
[61] La introducción del modelo 1:1 consiste en la distribución de equipos de computación portátiles a estudiantes y a docentes en forma individual, de modo que cada uno podrá realizar múltiples tareas, conseguir un acceso personalizado, directo, ilimitado y ubicuo a la tecnología de la información. "El modelo 1 a 1. Notas para comenzar" www.conectarigualdad.gob.ar
[62] El Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP o PBL, Project-based learning) es un método docente basado en el estudiante como protagonista de su propio aprendizaje. https://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_basado_en_proyectos
[63] El método Montessori se caracteriza por proveer un ambiente educativo preparado: ordenado, estético, simple, real, donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo de los estudiantes. http://www.fundacionmontessori.org/Metodo-Montessori.htm
[64] Es un enfoque pedagógico que transforma la dinámica de la instrucción. Se desarrolla en un ambiente interactivo donde el profesor guía a los estudiantes mientras aplican los conceptos y se involucran en su aprendizaje de manera activa dentro del salón de clases. Implica un cambio hacia una cultura de aprendizaje centrada en el estudiante. Algunas veces se refiere a éste como Aula invertida 2.0.

- **Aula Virtual en SUI**, donde se emplea la herramienta Campus Virtual en el cual se diseñaron espacios para cada unidad temática con ejercicios complementarios, simuladores y el acompañamiento de un docente al que se le puede hacer consultas online.
- **Dictado del SUI en Escuelas Secundarias**, con esta alternativa se busca acercarse al alumno y evitar que este tenga que desplazarse a alguna de nuestras Sedes, así mismo, que el alumno se encuentre en un entorno conocido y donde ya desarrolló una pertenencia y, se considera, está más cómodo y predispuesto.

3) ¿Cómo se identificó la problemática? Inicialmente se tomaron los indicadores vinculados al ingreso a la FRBA y se los contrastó contra el % de Escuelas Públicas y Privadas en el entorno al que la misma orienta sus esfuerzos. Adicionalmente se realizó un índice de Ingresos contrastando la cantidad de aspirantes provenientes de cada grupo contra la cantidad de ingresantes que cada grupo generaba al final del SUI. De estos análisis se observa que, si bien la distribución del total de escuelas es casi un 50% para cada tipo, la cantidad de aspirantes de escuelas públicas es del 46% y la de ingresantes es del 34% teniendo una efectividad del 24,2% contra el 39,9% que evidencia la gestión privada. Para clarificar estos índices, se puede decir que a pesar de tener una relación mayor de escuelas públicas (43% a 57% según el Ministerio de Educación de la CABA), se presentan como aspirantes en su mayoría de escuelas privadas. Asimismo, de cada 10 aspirantes de escuelas públicas, sólo 3 terminan ingresando a la FRBA.



4) ¿Por qué es importante? La problemática es importante en primera instancia porque la vinculación con el medio, el compromiso social, la transferencia de conocimientos a la sociedad, la inclusión y la solidaridad, son lineamientos establecidos en nuestra Misión, Visión y Valores (ver IP punto 5), por lo que haber identificado una problemática vinculada a sectores vulnerables y desarrollar una solución para la misma, es esencial. Por otro lado, generar estrategias para incrementar la cantidad de aspirantes que ingresan a la Facultad es coherente con los Lineamiento Estratégicos de "Articulación, ingreso, retención y permanencia" (A3.1.1.5) e "Inserción en la enseñanza media" (A3.1.1.6) establecidos en el PEI (ver Anexo 3, A3.1.1).

5) ¿En qué contexto social y geográfico se manifiesta? Se puede observar en los Aspirantes de escuelas secundarias públicas de la CABA, así como también del GBA, principalmente en ámbitos sociales adversos como ser barrios de bajos recursos y población cercana a éstos. Generalmente, en el núcleo familiar de estos Aspirantes encontramos un capital cultural acotado, donde la FRBA toma contacto por primera vez en la familia con estos postulantes.

6) ¿A quiénes afecta? A los Estudiantes de nivel medio que quieren ingresar a una carrera de ingeniería en la FRBA y se encuentran inmersos en el contexto descripto anteriormente.

7) ¿Cuáles son las principales causas o factores asociados a este problema? Las causas principales identificadas fueron:

- Metodologías de enseñanza deficientes en los niveles medios.
- Falta de metodologías inclusivas.
- Temor a rendir exámenes.
- SUI tedioso y muchas veces inaccesible para este nicho.
- Imposibilidad económica de costear profesores particulares.

8) ¿Qué metodología se utilizó para identificarla? Para identificar las metodologías se inició con un análisis de información estadística obtenida en encuestas de relevamiento, posteriormente se llevó a cabo un análisis Pareto de la misma en conjunto con un mapeo del proceso y flujogramas. Partiendo de la base de la información obtenida en dichos procesos se pudo realizar un SIPOC[65] que fue el puntapié inicial para un debate en los Talleres de Equipos de Mejora, un posterior Brainstorming[66] buscando potenciales causas raíz, que luego fue reprocesado realizando un diagrama de Afinidad[67] y finalmente aplicando el Diagrama de Ishikawa[68] para terminar de definir cuáles eran las de mayor relevancia.

9) ¿Qué porcentaje de la población objetivo es alcanzada por el programa? Considerando a la cantidad promedio histórica de aspirantes de escuelas públicas (2013, 2014 y 2015), 1.867 alumnos, y que es de interés de la FRBA fortalecer la contribución de aspirantes de la educación pública en la ocupación de su capacidad instalada, podemos afirmar que el proyecto Entropía alcanzó, en promedio, a un 2,7% de la población objetivo. No obstante, teniendo su efectividad y su nivel actual de escala, acorde a un proyecto innovativo en estado de prueba piloto, destacamos su potencial en posibilidades de extrapolarlo a una escala mayor.

10) ¿Qué información se utilizó para identificar la problemática y cómo se realizó el diagnóstico? La información analizada fue:

- Indicadores de la SPGP vinculados al ingreso:
  - Cantidad de aspirantes por año totales.
  - Cantidad de aspirantes de escuelas públicas por año.

[65] El Diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés "**S**upplier – **I**nputs – **P**rocess - **O**utputs – **C**ustomers", es la representación gráfica de un proceso de gestión.
[66] También denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.
[67] El Diagrama de Afinidad, es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí.
[68] También llamado "Diagrama de Espina de Pescado" por su representación, lleva el nombre de Ishikawa por su creador, y fue desarrollado para facilitar el análisis de problemas mediante la representación de la relación entre un efecto y todas sus causas o factores que originan dicho efecto, por este motivo también recibe el nombre de "Diagrama de causa – efecto".

- Cantidad de aspirantes de escuelas privadas por año.
- Cantidad de ingresantes totales por año.
- Cantidad de ingresantes de escuelas públicas por año.
- Cantidad de ingresantes de escuelas privadas por año

- Información de escuelas secundarias provista por el Ministerio de Educación del GCBA:
  - Cantidad de escuelas privadas en CABA.
  - Cantidad de escuelas públicas en CABA.
  - Cantidad de alumnos en CABA discriminados entre escuelas públicas y privadas.
- Índice de efectividad de Ingreso.

11) ¿Cuáles son las fuentes de información que sustentan el problema? La información analizada para identificar el problema proviene de los Sistemas Informativos de la FRBA a través de las áreas involucradas intervinientes (ver A5.1-10). Además, para la conformación de los indicadores, se consultaron otras fuentes de información de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la CABA, y de la Dirección General de Cultura y Educación del GBA.

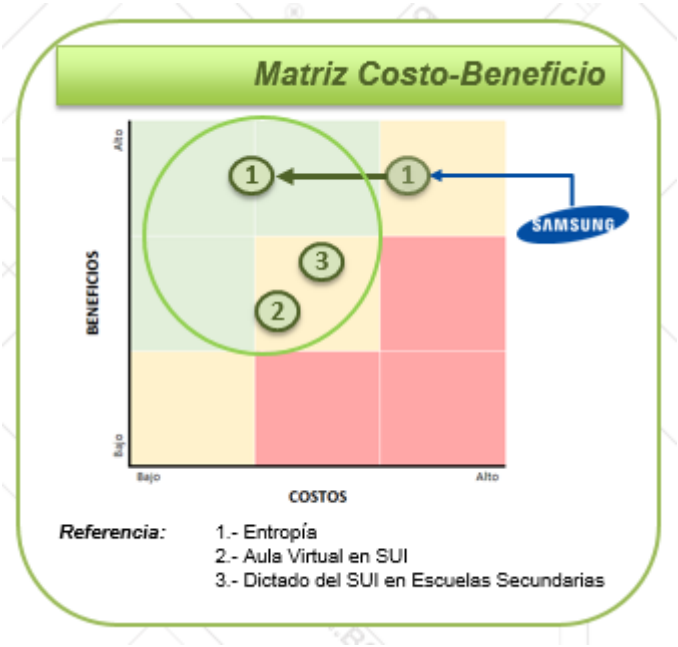
12) ¿Cómo se eligió el instrumento de intervención? Para definir posibles soluciones, en una Jornada de Talleres de Equipos de Mejora posterior a la identificación de las Causas Raíces y Oportunidades de Mejora, se hizo un ejercicio de Brainwriting[69] dadas varias características intrínsecas del grupo de donde se obtuvieron 11 potenciales soluciones. En jornadas posteriores y con diversas dinámicas de grupo se aplicaron las herramientas de Benefits & Barriers[70] (eliminando 4 posibilidades), Effective-Achievable Chart[71] (descartando 2 más), Matriz de Decisión[72] (se desecha otra alternativa) y por último una Matriz Costo-Beneficio[73] de donde se obtuvieron 3 posibles soluciones viables.

13) ¿Cómo se determinó que la política que se implementó es mejor que otra política ya implementada para resolver el problema en cuestión? Si bien hasta la actualidad no había otras políticas implementadas que abordasen la problemática descripta más allá del SUI, el CD decidió realizar una prueba piloto de las 3 posibles soluciones surgidas del proceso antes descripto: Entropía, Aula Virtual en SUI y el dictado del SUI en escuelas secundarias. De dichas pruebas se obtuvo un porcentaje de eficiencia de cada proyecto: 77,8%; 65,3% y 48,6% respectivamente contra el 32,05% que presenta actualmente el SUI.

Si bien se evidencia que todas las alternativas fueron superadoras a la metodología actual, la que mejor resultado obtuvo fue Entropía.

14) ¿Cómo se identifica si los costos implicados son altos o bajos? Identificando los resultados en una Matriz Costo-Beneficio, a saber:

[69] Es una técnica creativa que provee una forma eficaz y simple para recolectar ideas innovadoras de un grupo de personas de cómo resolver un problema, desarrollar un proyecto o mejorar una situación existente.
[70] Es una matriz de donde se relacionan los beneficios y barreras de una solución.
[71] Es una matriz en donde se califica la efectividad de cada alternativa y su dificultad en alcanzar el objetivo.
[72] Es una herramienta que permite organizar las alternativas según los factores que posean, de manera de visualizar los aspectos positivos y negativos que sostienen.
[73] El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión, que pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto.



15) ¿Cuál es la comunicación que existe con los beneficiarios de la política? A lo largo de la prueba piloto los participantes tuvieron un acompañamiento tutorial durante el cual podían manifestar sugerencias o disconformidades con el programa, finalizada la misma se distribuyeron encuestas de satisfacción para que se manifestasen respecto a aspectos que el equipo consideró críticos respecto a su desempeño.

16) ¿En qué medida esa comunicación da insumos para mejorar la política? La comunicación brinda insumos en su totalidad ya que de dicha interacción y de las encuestas el Equipo obtiene los CTQ's[74] en base a los que perfecciona el proyecto. Luego de la prueba piloto, se redimensionó el personal sumando un docente para cada unidad temática y reduciendo la cantidad de tutores ya que era excesivo; asimismo se avanzó en la contención de los ingresantes articulando con diferentes áreas de la Facultad: DTPR, Becas, SCEU y Área de Desarrollo Profesional (ADP, de la SAE) para acompañar al alumno a lo largo de su evolución en la carrera y ofrecerle opciones que reduzcan la posibilidad de deserción una vez ingresados.

17) ¿Cuáles fueron los principales resultados alcanzados a través de la implementación de la política? A partir de las dos ediciones que se concretaron del proyecto Entropía hasta el momento, se han obtenido los siguientes resultados:

	2014	2015
Participantes	27	47
Ingresantes	21	29
Efectividad	78 %	61 %
Efectividad Total	67,57 %	

Es importante destacar que la principal interpretación de los resultados radica en primera instancia en la validación de una efectividad superior de una política diferente a la implementada, y luego en la potencialidad del proyecto a mayor escala.

[74] CTQ (Critical to Quality): es aquella característica que satisface un requerimiento clave para el usuario o el proceso.

UTN.BA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

Impreso en la UTN.BA en junio de 2016