

Evaluación del PDI 2019/2025 de la UNRN: las voces de la gestión

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad Nacional de Río Negro (UNRN) se elaboró tras la evaluación de su etapa fundacional y se consolidó con la revisión realizada en 2015 y 2016, que definió la estrategia para el segundo sexenio. El PDI 2019-2025 funcionó como una guía para la consolidación institucional, con metas, políticas y acciones coordinadas.

Su evaluación, realizada en 2025 por la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, se basó en la producción de información institucional y en la realización de talleres presenciales en cada sede.

El informe presenta los resultados de las jornadas de evaluación del PDI en la dimensión de Gobierno, Gobernanza y Gestión Institucional, realizadas el 28 y 29 de octubre de 2025, como cierre de los talleres desarrollados entre julio y septiembre.



INFORME OAC Nº23

Evaluación del PDI 2019/2025 de la UNRN: las voces de la gestión

Marzo 2026

SERIE DE INFORMES OAC

La serie Informes OAC contiene documentos de análisis sobre la Universidad como objeto de investigación. Se espera que los estudios, junto con el Anuario de Estadísticas, contribuyan al debate sobre los problemas y reformas que la Universidad enfrenta desde una perspectiva de mejoramiento continuo, ligado a las transformaciones de las políticas del conocimiento, del gobierno y de la gestión. El sentido de la Serie es revisar las experiencias de la UNRN, incorporando una dimensión analítica para un mejor diseño de medidas e instrumentos de política de desarrollo institucional.

La OAC¹ es un cuerpo técnico de la Universidad que fue merituado como “innovadora en la estructura y actividades que realiza con espíritu crítico, vocación por entender la peculiaridad de la universidad y teorizar sobre el funcionamiento institucional” (CONEAU, Informe de Evaluación Externa UNRN, 2016). Los estudios son el resultado de la recopilación de datos y su revalorización a partir del benchmarking o experiencias de innovación, mejora y modelos de calidad en el sistema universitario argentino y regional.

Se invita a la comunidad universitaria a participar en la producción de los estudios oac@unrn.edu.ar.

Los estudios producidos por la OAC se realizan con el empleo de datos e información obrantes en los sistemas de la Universidad con objetivos científicos y de desarrollo institucional y en cumplimiento de la Ley 25.326 de Protección de los Datos Personales, artículos 5 y 11, y del CCT No Docente (Decreto 366/06) que establece los deberes de fidelidad y discreción con respecto a todos los hechos e informaciones para el ejercicio de las funciones de la dependencia (Artículo 20. Estatuto de la UNRN)

¹ *Equipo OAC: Graciela Giménez, Diego Rodríguez, Wenceslao Gomez Rodriguez, Gonzalo Rodríguez, Matías González Awe, Walter Pratt, Mariana Zeberio, Carla Vidal, Florencia Billanueva y Magda de los Ríos Reyes.*

ÍNDICE

Introducción	1
Análisis y diagnóstico preliminar.....	2
El Taller de Autoevaluación.....	4
Conclusiones	7
Recomendaciones	8

Introducción

El [Plan de Desarrollo Institucional \(PDI\) 2019-2025](#) fue concebido como una hoja de ruta para orientar la consolidación de la UNRN. Su formulación fue el corolario de la primera evaluación externa del ciclo fundacional (2015-2016), lo que permitió diseñar una estrategia de desarrollo para el segundo sexenio a partir de un diagnóstico avalado por una mirada exógena, con metas y acciones concurrentes.

Durante 2025, la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) lideró un proceso de autoevaluación para analizar el nivel de cumplimiento de estas metas institucionales. Este trabajo se estructuró mediante una conversación colectiva, abierta y presencial, organizada en dos grandes etapas: una primera fase enfocada en las funciones sustantivas (Docencia, Investigación y Extensión), desarrollada en las Sedes entre junio y septiembre; y una segunda fase centrada exclusivamente en la dimensión de Gobierno, Gobernanza y Gestión.

Para la primera etapa, se diseñaron instrumentos estandarizados de recolección de datos alineados con los ejes y metas del PDI original. El relevamiento en cada Sede se organizó en grupos de trabajo, garantizando una representación plural que convocó a autoridades locales y del Rectorado, junto a referentes de los claustros docente y nodocente. El debate se estructuró en torno a interrogantes clave: el nivel de cumplimiento de las metas, la pertinencia de la planificación original y la persistencia de los problemas que motivaron aquel diseño.

Si bien el objetivo metodológico de estos primeros talleres se orientaba a evaluar el cumplimiento técnico de las metas, la dinámica participativa evidenció que la planificación original fue atravesada por escenarios imprevistos de alta incertidumbre. En todos los grupos de trabajo, el análisis trascendió la mera enumeración de actividades para dar lugar a la evaluación de los impactos de tres hechos disruptivos: de distinta naturaleza e impacto: la pandemia de COVID-19, que afectó el conjunto del sistema universitario; el fallecimiento del Rector fundador, Lic. Juan Carlos Del Bello, con su consecuente impacto en la conducción institucional; y la crítica situación presupuestaria del sistema universitario estatal, que condiciona la viabilidad de toda planificación de mediano plazo.

A lo largo de las jornadas en las Sedes, la coyuntura económico-financiera adquirió una centralidad excluyente. La restricción presupuestaria no impuso solo una limitante operativa, sino que constituyó un factor estructural determinante que condicionó la viabilidad, el alcance y la sostenibilidad de las acciones proyectadas. Frente a este escenario, el diagnóstico reafirmó la resiliencia de los equipos de gestión, docentes y nodocentes de la universidad, cuyo esfuerzo resultó fundamental para sostener el funcionamiento institucional y resguardar la misión de consolidar una universidad inclusiva y de calidad.

El presente informe expone los resultados de la segunda etapa, materializada en las jornadas de Gobierno, Gobernanza y Gestión Institucional realizadas el 28 y 29 de octubre de 2025. El documento sistematiza las conclusiones y recomendaciones específicas de la dimensión organizacional, las cuales servirán de insumo directo para la formulación del nuevo ciclo de planificación estratégica del período 2026-2031. La estructura sigue el orden del proceso evaluativo: análisis y diagnóstico, descripción del taller, conclusiones y recomendaciones.

Análisis y diagnóstico preliminar

Luego de concluir el análisis de las funciones sustantivas en el territorio, la autoevaluación se enfocó en la dimensión organizacional de la universidad. Esta actividad comprendió dos etapas: una analítica, concerniente a la elaboración de documentos base, y otra presencial, en un taller en el Rectorado.

El equipo de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) diseñó la metodología y los instrumentos de trabajo: se envió una [guía de trabajo](#) y una [plantilla](#) para la elaboración de los documentos. Para ordenar el análisis, se propuso abordar la dimensión organizacional agrupando las metas del PDI original en cinco grandes ejes de trabajo:

- Gobierno, Gobernanza y Órganos colegiados (Ejes 1 y 3 del PDI).
- Gestión administrativa y de recursos (Ejes 4 al 8).
- Infraestructura, desarrollo y soporte institucional (Ejes 9 al 11).
- Comunicación y política editorial (Ejes 14 al 26).
- Políticas transversales y calidad institucional (Ejes 2, 12, 13 y 27 al 29).

Esta categorización permitió ordenar las observaciones de cada unidad académica, poniendo en evidencia el grado de consolidación institucional alcanzado y las áreas donde persisten brechas o asimetrías. Estos "Documentos Base" constituyeron el insumo principal para asegurar que el debate posterior estuviera fundamentado en diagnósticos consolidados.

Con la información sistematizada, los días 28 y 29 de octubre de 2025 se llevaron a cabo los talleres presenciales que reunieron a 60 representantes de la gestión institucional de la UNRN. Para esta instancia, se sumó el acompañamiento técnico de consultores externos especializados, quienes expusieron marcos conceptuales, dinamizaron el debate y colaboraron en la posterior síntesis de resultados.

La lectura integrada de los cuatro documentos base (informes de Rectorado, Sede Alto Valle–Valle Medio, Sede Andina y Sede Atlántica) permite identificar un conjunto de fortalezas institucionales y debilidades compartidas que reflejan tanto la madurez como los desafíos actuales de la Universidad Nacional de Río Negro. En los Cuadros 1 y 2 del ANEXO I se sintetizan los principales resultados de los Documentos Base.

Entre las fortalezas transversales se destaca la consolidación del modelo de gobernanza universitaria, basada en la participación democrática, la legitimidad de los órganos colegiados y la equidad de género. Todas las sedes evidencian avances en transparencia y en la incorporación de nuevas prácticas deliberativas, lo que demuestra un crecimiento sostenido de la cultura institucional. A ello se suma un proceso de modernización administrativa y digitalización transversal que ha permitido una gestión más ágil, trazable y eficiente, incluso en contextos de restricción presupuestaria. La identidad territorial y el compromiso con el desarrollo regional, traducido en vínculos sólidos con actores locales y en la capacidad de generar recursos extrapresupuestarios que fortalecen su sustentabilidad.

En el plano de las debilidades, tres problemas aparecen de manera consistente en todas las unidades de gestión: la débil articulación intersedes, la ausencia de indicadores sistemáticos para la evaluación de resultados, y la aplicación desigual de las políticas transversales —género, calidad, internacionalización— que requieren mayor coordinación central. Estos tres problemas están

interrelacionados: sin indicadores comunes ni espacios estables de coordinación intersedes, la implementación de políticas transversales queda librada a la iniciativa local.

Síntesis por ejes del PDI:

- Gobierno y Gobernanza: Las sedes avanzaron en participación, paridad y transparencia, pero persisten déficits de articulación intersedes y lentitud normativa. Andina se destaca por innovación participativa y AVVM por legitimidad institucional.
- Administración y Gestión de Recursos: Se mejoraron la eficiencia administrativa mediante digitalización. AVVM lidera en generación de fondos; Andina y Atlántica en innovación tecnológica; Rectorado en estandarización normativa.
- Recursos Humanos: Se consolida la regularización y capacitación, pero persiste escasez de personal, sobre todo en áreas técnicas y de mantenimiento.
- Infraestructura y Patrimonio: El crecimiento físico es desigual entre sedes; se requiere un plan de inversión sostenida y criterios comunes de distribución.
- Comunicación y Políticas Transversales: Mejora general en comunicación, con necesidad de articulación entre sedes y Rectorado.

Análisis por unidad de gestión

El Rectorado presenta un panorama de consolidación institucional, con avances en gobernanza, modernización administrativa y gestión de recursos humanos. Concentra los desarrollos normativos y la estandarización de procesos que marcan el referente administrativo y jurídico para toda la Universidad. Sus déficits más relevantes refieren a la rigidez presupuestaria, la falta de previsibilidad financiera y la necesidad de profundizar la evaluación de desempeño del personal.

La Sede Andina sobresale por la amplitud de su articulación con actores externos y por su desarrollo académico: 21 carreras de grado, 15 de posgrado y 13 unidades ejecutoras de investigación. Su fortaleza distintiva es el vínculo activo con la comunidad a través de convenios, extensión y diplomaturas. El desafío principal radica en institucionalizar la planificación estratégica y la evaluación sistemática mediante indicadores, consolidando una cultura de gestión basada en evidencia.

La Sede Atlántica muestra mayor madurez en inclusión educativa, participación estudiantil y comunicación con la comunidad. Con más de 4.000 estudiantes, una fuerte impronta en investigación aplicada y programas de posgrado, es la sede con mayor proyección territorial. Sus desafíos más urgentes son la integración de sistemas informáticos, la creación de áreas jurídicas locales y el fortalecimiento del planeamiento estratégico de recursos.

La Sede Alto Valle–Valle Medio se distingue por su potencia en la generación de recursos propios: en 2024 alcanzó una facturación de más de 187 millones de pesos, lo que representa un incremento del 217% respecto de 2023. Es la localización más extensa territorialmente y la de mayor crecimiento de matrícula. Sus desafíos estratégicos se concentran en el déficit estructural de cargos docentes y nodocentes, la sobrecarga administrativa y la falta de inversión sostenida en infraestructura y conectividad.

El Taller de Autoevaluación

Con el insumo de los Documentos Base elaborados por las Sedes y el Rectorado y la sistematización de los resultados de las funciones sustantivas, se realizó en el mes de octubre el taller presencial que convocó a 60 representantes de la gestión institucional de la UNRN.

El proceso contó con la asistencia de consultores asesores externos, los Dres. Juan Doberti y Gustavo Blutman. Su objetivo fue contribuir con el análisis de los antecedentes (PDI, memorias anuales, presupuesto, informes de evaluación, entre otros), asesorar en la elaboración de las guías de producción de información, colaborar en el diseño y el desarrollo del Taller de autoevaluación (materiales a utilizar, secuencia y cronograma de actividades) y exponer en conferencia en el taller los temas de gestión universitaria y cultura organizacional.

Los objetivos del encuentro fueron: reflexionar colectivamente sobre los avances, logros y desafíos en materia de gobierno, gobernanza y gestión institucional según los ejes del PDI 2019–2025; analizar de manera participativa las capacidades de gestión en las distintas sedes y el Rectorado; y formular propuestas de mejora orientadas al próximo ciclo de planificación 2026–2031. Durante la jornada, el trabajo se estructuró en torno a los cinco ejes clave del PDI:

El trabajo se estructuró en torno a los cinco ejes clave del PDI: Gobierno, Gobernanza y Órganos colegiados; Gestión administrativa y de recursos; Infraestructura, desarrollo y soporte institucional; Comunicación y política editorial; y Políticas transversales y calidad institucional.



Conferencias inaugurales

Para iniciar las jornadas, los consultores externos que participaron del proceso de evaluación propusieron un interrogante disparador para las jornadas: *¿Pueden y tienen que cambiar las universidades ante las transformaciones del mundo moderno?*

El Rector de la universidad, Mg. Anselmo Torres dictó una conferencia denominada [“La sociedad post empírica y la planificación universitaria: crisis de la evidencia, formación de cuadros dirigenciales y continuidad institucional en tiempos de incertidumbre”](#).

En ella caracterizó a la sociedad contemporánea como atravesada por un orden pos-empírico, donde la evidencia racional ha sido desplazada por narrativas emocionales y las lógicas del capitalismo cognitivo. En ese contexto, argumentó, la universidad pública enfrenta una ofensiva discursiva que busca deslegitimar su rol, y la planificación institucional debe transformarse en una estrategia de continuidad y soberanía cognitiva, centrada en la formación de cuadros dirigenciales con capacidad de gobierno y visión de largo plazo.

Luego de la disertación del Rector, el Dr. Juan Doberti disertó sobre el tema *“Gobernanza y gestión universitaria en clave de innovación pública”*, analizando los desafíos de modernización de la gestión en el marco del sistema universitario argentino. El Dr. Gustavo Blutman cerró el panel con su exposición sobre *“Cultura organizacional y transformación del Estado universitario”*, ofreciendo herramientas conceptuales para pensar los cambios culturales necesarios en las organizaciones públicas de educación superior.



Trabajo en grupos

Luego de las conferencias inaugurales, los representantes de la gestión institucional que asistieron al taller presencial se dividieron en cinco grupos según su área de actividad.

- Grupo 1. Capacidades de gobierno y órganos colegiados.
- Grupo 2. Capacidades de administración y gestión de recursos.
- Grupo 3. Capacidades de infraestructura, desarrollo y soporte institucional.
- Grupo 4. Capacidades de comunicación (gestión centralizada y descentralizada).
- Grupo 5. Capacidad en políticas transversales.

Con la asistencia técnica de los consultores externos, cada comisión analizó su estado de situación, evaluó las interrelaciones con otras áreas y proyectó propuestas hacia el futuro. A continuación, se presenta una síntesis de cada pregunta. La información desagregada se puede consultar en el Anexo II, donde se incluyen los cuadros completos.

Pregunta 1:

- ***¿Qué esperan a futuro de la Universidad?***

Las respuestas expresan una expectativa compartida de que la Universidad fortalezca su rol como faro social y ético, constructora de conocimiento crítico, y espacio de transformación orientado al desarrollo regional, la equidad y la formación de nuevas generaciones con compromiso y pensamiento autónomo. Se espera una universidad innovadora, articulada y comunicativa, que combine valores tradicionales con adaptación a los desafíos contemporáneos, y que contribuya a imaginar colectivamente un futuro más justo.

En el plano organizacional, el horizonte institucional exige una construcción interna basada en el consenso y una sincronización efectiva entre sedes y áreas que garantice coherencia en la gestión de proyectos. Esta armonización debe apoyarse en una estrategia comunicacional integral, con una gestión centralizada pero operativamente descentralizada, que fortalezca el sentido de pertenencia y la identidad institucional. En definitiva, se espera una universidad innovadora y resiliente que, a través de una gobernanza moderna y una comunicación eficaz, logre proyectar un sueño posible para la comunidad y consolidarse como un actor clave en la transformación social y el desarrollo regional.

Preguntas 2 y 3: Dificultades de interacción e integración de acciones

- ***¿Cuáles son las principales dificultades que consideran tiene su grupo/área/función con el resto de los grupos?***
- ***¿De qué forma las acciones que se desarrollan en su grupo/área/función podrían integrarse a las del resto de los grupos?***

Las dificultades identificadas revelan una fragmentación que afecta la cohesión institucional y la eficiencia operativa. Los problemas se agrupan en tres dimensiones: comunicación (desconexión entre sedes y órganos colegiados, ausencia de cultura evaluativa), recursos (gestión reactiva, definiciones estratégicas demoradas) y tecnología (resistencia al cambio, déficit de infraestructura y personal técnico en nodos en expansión como Regina y Cipolletti). La ausencia de criterios unificados de marca y el enfoque correctivo en lugar de preventivo en las auditorías agravan este cuadro.

Las propuestas de integración apuntan a fortalecer la capacitación, mejorar la comunicación interna y avanzar en la digitalización y coordinación inter sedes. Las soluciones estructurales proyectadas incluyen la implementación del voto electrónico, el rediseño de procesos administrativos compartidos, el despliegue de una intranet institucional, la aprobación del manual de marca y la transición hacia auditorías preventivas y concurrentes.

Preguntas 4 y 5: Proyección

- ***¿Qué objetivos generales actuales tendrían que estar en el eje Gobierno, Gobernanza y Gestión Institucional en un nuevo del PDI?***
- ***¿Pueden proponer al menos un objetivo específico para los ejes que afecten sus áreas/funciones?***

Como cierre de la dinámica grupal, el taller se orientó a la construcción de propuestas concretas para el próximo ciclo de planificación. El Grupo 5 relativo a políticas transversales se organizó en subgrupos: Internalización, Calidad y Auditoría e Igualdad de Género.

El debate se centró en identificar qué metas del actual esquema de Gobierno, Gobernanza y Gestión Institucional deben sostenerse y qué nuevos desafíos requieren la formulación de objetivos específicos por área. Para atender a estos asuntos con profundidad, Esta dinámica permitió identificar los objetivos del PDI 2019-2025 que conservan validez y deben ser profundizados, así como nuevas metas que responden a la madurez de la institución. Las propuestas se articulan en torno a la consolidación de una gobernanza integrada, la eficiencia administrativa y la transversalidad de las políticas de género, internacionalización y calidad.

Conclusiones

El presente informe da cuenta de un proceso de evaluación integral y participativa del PDI 2019–2025 de la Universidad Nacional de Río Negro. El análisis de las funciones sustantivas y la dimensión organizacional, muestran una institución en consolidación que ha alcanzado una madurez destacable, combinando legitimidad institucional, profesionalización de la gestión y compromiso territorial. Los resultados demuestran que la UNRN ha avanzado de manera consistente hacia sus propósitos fundacionales, logrando avances significativos en modernización y gobernanza democrática.

Sin embargo, este crecimiento se ha dado en un contexto signado por dificultades presupuestarias y un escenario gubernamental complejo, que obligó a las universidades al triple desafío de resistir, innovar y generar legitimidad social. En este marco, el diagnóstico advierte que aún persisten retos vinculados a la integración, la comunicación interna y la equidad estructural. Al respecto, resulta imperativo sostener los principios señalados por el Rector Anselmo Torres: defender la racionalidad crítica, resguardar la dignidad social e interpretar con agilidad las demandas del entorno.

Bajo la premisa de que la calidad es una construcción colectiva, resulta indispensable completar este ciclo evaluativo incorporando las voces de todos los estamentos y de los actores externos. Dado que las prácticas autoevaluativas competen a toda la comunidad y no solo a las instancias técnicas, la tercera etapa de este proceso se abocará a involucrar de manera masiva a estudiantes, docentes, graduados y nodocentes. Ante la fragmentación detectada por las distancias geográficas, se prevé fortalecer las instancias de divulgación y formación sobre la identidad institucional.

El reto del próximo sexenio será transitar de la consolidación hacia la integración. El próximo PDI 2026–2031 deberá priorizar la gestión basada en evidencia, la equidad estructural entre sedes y la innovación pública como ejes rectores de una gobernanza universitaria moderna, participativa y sostenible.

Recomendaciones

Las recomendaciones que siguen se organizan en dos niveles: el estratégico, referido a decisiones de política institucional que requieren acuerdos en los máximos órganos de gobierno, y el operativo, referido a instrumentos y procesos cuya mejora puede encararse en el corto plazo desde las áreas responsables. Cada recomendación incluye una indicación del actor institucional que debería liderar su implementación.

Nivel estratégico

— ***Establecer un sistema de metas medibles para el PDI 2026–2031***

El nuevo PDI debe abandonar la formulación exclusivamente narrativa de objetivos y definir, para cada eje, al menos un indicador cuantitativo y uno cualitativo con valores de referencia y fechas de corte para su medición. Sin esta condición, la evaluación del próximo ciclo reproducirá las mismas limitaciones que este informe diagnostica para el período 2019–2025. La OAC debería liderar el diseño del sistema de indicadores en articulación con cada sede, con aprobación del Consejo Superior antes del lanzamiento formal del PDI.

— ***Crear una instancia estable de coordinación intersedes***

La fragmentación entre sedes es el problema más mencionado a lo largo de todo el proceso evaluativo y, sin embargo, no existe un espacio institucionalizado de coordinación regular entre ellas. Se recomienda crear una Mesa de Coordinación Intersedes con reuniones bimestrales, agenda fija y actas públicas, integrada por los secretarios académicos y administrativos de cada sede junto a referentes del Rectorado. Esta mesa no reemplaza los canales formales de gobierno sino que los complementa en el plano operativo-estratégico.

— ***Diseñar un plan multianual de inversión en infraestructura y recursos humanos***

La desigualdad entre sedes en materia edilicia y de dotación de personal no puede resolverse ciclo a ciclo con decisiones ad hoc. Se requiere un plan a seis años —coincidente con el horizonte del nuevo PDI— que establezca criterios explícitos y públicos de distribución presupuestaria, priorice las localizaciones con mayor déficit (Cipolletti, Regina) y prevea la incorporación gradual de cargos técnicos y docentes según proyecciones de matrícula. La Secretaría Económico-Financiera del Rectorado debería liderar su elaboración con participación de todas las sedes.

— ***Institucionalizar el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)***

La implementación no debería quedar supeditada a la disponibilidad de recursos extraordinarios: se recomienda definir una estructura mínima, viable con los recursos actuales, que articule el trabajo de la OAC con la Unidad de Auditoría Interna (UAI) y otras áreas relevantes, con tenga representación formal en cada sede.

— ***Consolidar la perspectiva de género como política transversal con evaluación de impacto***

Los avances normativos en materia de género (protocolo, paridad en órganos colegiados, lenguaje inclusivo) no han sido acompañados por mecanismos que midan su efectividad real. Se recomienda incorporar al menos dos indicadores de impacto de género en cada eje del nuevo PDI —uno referido a composición y representación, otro a condiciones de acceso y permanencia— y asignar a la Secretaría de Género o instancia equivalente la responsabilidad de su seguimiento anual con reporte público.

— ***Consolidar la política integral de internacionalización***

La internacionalización aparece mencionada de manera dispersa en distintos ejes del PDI actual sin constituir una política articulada. Para el nuevo ciclo se recomienda formularla como un eje autónomo con objetivos propios, que incluya: metas de movilidad docente y estudiantil, acuerdos de doble titulación con al menos dos universidades extranjeras, integración de plataformas de movilidad virtual y un

responsable institucional con dedicación específica a su gestión. La Secretaría Académica del Rectorado debería coordinar esta política en conjunto con las áreas de investigación y posgrado de cada sede.

Nivel operativo – Instrumentos y procesos

— Modernizar y unificar el digesto normativo

El digesto institucional acumula normas desactualizadas, contradictorias entre sedes y de difícil acceso. Se recomienda encarar una revisión sistemática en dos fases: primero, una auditoría normativa que identifique resoluciones vigentes, derogadas tácitamente y en conflicto; segundo, la aprobación de reglamentos marco por área temática (estudiantes, docentes, investigación, extensión) que funcionen como paraguas para normativas específicas. El reglamento de estudiantes, sin revisión desde 2008, debería ser el primero en actualizarse. Responsable: Secretaría Legal y Técnica del Rectorado, con plazo de dos años.

— Implementar presupuesto por programas vinculado a objetivos del PDI

El presupuesto actual no permite trazar una correspondencia entre asignación de recursos y metas institucionales. Se recomienda avanzar hacia una estructura de presupuesto por programas que vincule cada línea de gasto a un eje del PDI, diferenciando actividades recurrentes de actividades nuevas. Esto permitirá que la rendición de cuentas tenga contenido sustantivo y no sea meramente contable.

— Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño del personal no docente

La ausencia de evaluación de desempeño es señalada como déficit en todas las unidades de gestión. Se recomienda diseñar e implementar una herramienta específica para el personal no docente que contemple autoevaluación, evaluación del superior inmediato y definición de metas individuales alineadas con los objetivos del área. El instrumento debería ser acordado con la representación gremial antes de su implementación.

— Crear un eje de comunicación interna con soporte digital

La fragmentación comunicacional entre sedes y entre áreas no se resuelve únicamente con más canales: requiere una arquitectura de comunicación interna deliberadamente diseñada. Se recomienda desarrollar una intrared institucional que centralice información de gestión, normativa vigente, agenda de órganos colegiados y recursos compartidos, accesible desde todas las sedes. En paralelo, se debe aprobar el manual de marca institucional —pendiente desde hace más de un ciclo— para dar autonomía operativa a las sedes en la producción de materiales de comunicación.

— Fortalecer la capacitación en gestión universitaria

Los equipos de gestión demandan formación específica en planificación estratégica, administración pública y gobierno universitario. Se recomienda diseñar un programa anual de capacitación con modalidad híbrida, que incluya instancias compartidas entre sedes para fortalecer simultáneamente las competencias individuales y la cohesión institucional.

— Crear observatorios institucionales para graduados, calidad y equidad

La toma de decisiones basada en evidencia requiere información sistemática sobre dimensiones que hoy no se miden con regularidad. Se recomienda crear tres observatorios de alcance institucional: uno de seguimiento de graduados (trayectorias laborales y formativas), uno de calidad académica (tasas de retención, rendimiento, egreso por carrera y sede) y uno de equidad (acceso y permanencia con desagregación por género, procedencia y condición socioeconómica).

— Diseñar un protocolo de transición ordenada hacia el PDI 2026–2031

El paso de un ciclo de planificación al siguiente no debería ser una ruptura sino una transición documentada. Se recomienda elaborar un documento de cierre del PDI 2019–2025 que registre formalmente las metas cumplidas, las parcialmente cumplidas, las no cumplidas y las razones de cada caso, junto con las lecciones aprendidas del proceso evaluativo. Este documento debería aprobarse en el Consejo Superior y convertirse en el punto de partida explícito del nuevo PDI.

ANEXO I: Análisis de Documentos Base

Cuadro 1. Comparativo general por Ejes y Unidades de Gestión.

Grupo / Sede	Rectorado	Sede AVVM	Sede Andina	Sede Atlántica
Gobierno y Gobernanza	Cohesión intersedes, fortalecimiento normativo y digitalización	Legitimidad y paridad de género, baja participación estudiantil	Participación ampliada y vínculos externos activos	Consejos activos, buena articulación interna
Gestión de Recursos	Sostenimiento institucional, revisión normativa Regularización y capacitación, convenio SPU	Alta generación de fondos propios, déficit docente/nodocente Déficit estructural de cargos docentes y técnicos	Digitalización avanzada, falta evaluación de convenios Necesidad de personal especializado (legal, psicología laboral)	Firma digital y SUDOCU, falta integración de sistemas Falta planificación de recursos humanos a largo plazo
Infraestructura y Patrimonio	Equidad presupuestaria y previsibilidad	Expansión edilicia, mantenimiento insuficiente	Dependencia de espacios alquilados	Infraestructura usada por comunidad local
Comunicación e Identidad Institucional	Estrategia institucional, lenguaje claro	Visibilidad, redes, fragmentación interna	Comunicación abierta, jornadas participativas	Comunicación fluida con estudiantes y medios
Políticas Transversales	Avances normativos (Protocolo de Violencia, Lenguaje Claro, Reglamento de Investigaciones). Implementación desigual.	Paridad consolidada en órganos colegiados; falta medición de impacto de género.	Innovaciones en mediación y resolución alternativa de conflictos; enfoque local.	Protocolos de género y buenas prácticas aplicadas; falta articulación con Rectorado y enfoque en calidad institucional.

Cuadro 2: Principales fortalezas y debilidades. Rectorado y Sedes.

	Rectorado		Sede Alto Valle - Valle Medio		Sede Andina		Sede Atlántica	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Gobierno y Gobernanza	Cohesión institucional; desarrollo de cultura participativa y digital; revisión normativa.	Falta de indicadores de eficacia de los órganos; articulación inter sedes aún incipiente.	Legitimidad institucional, paridad de género, funcionamiento regular de órganos colegiados.	Participación estudiantil limitada; conflictos residuales (Toma 2018).	Alta participación interclaustrros y de actores externos; consejos ágiles y representativos.	Falta de asesoramiento legal propio; normativa dispersa.	Consejos activos, transparencia, paridad, diálogo directo con estudiantes.	Burocracia excesiva, falta de evaluación del funcionamiento de los órganos.
Adm. y Gestión de Recursos	Sostenimiento institucional pese a crisis; digitalización y modernización administrativa Regularización nodocente; concursos anuales; plan de capacitación continua.	Falta de previsibilidad presupuestaria; dependencia del financiamiento condicionado. Falta evaluación de desempeño; estructura orgánica poco flexible.	Alta capacidad para generar fondos propios (+217%); digitalización administrativa Completa su estructura orgánica funcional; fortalecimiento administrativo	Déficit estructural de cargos docentes y técnicos; lentitud en gestiones externas. Falta de cargos docentes regulares; sobrecarga laboral	Equipos estables y con sentido de pertenencia.	Circuitos heterogéneos, falta de seguimiento e indicadores de impacto. Falta de personal especializado; sin evaluación sistemática	Firma digital y SUDOCU; capacitación en gestión documental Personal docente con alta calificación; baja rotación nodocente	Falta de integración entre sistemas y capacitación continua insuficiente. Falta planificación de recursos humanos; escasa evaluación del desempeño
Infr. y Patrimonio	Enfoque en equidad presupuestaria; consolidación edilicia planificada	Inversión insuficiente y desigual entre sedes	Nuevos edificios y hospitales escuela; mantenimiento con fondos propios.	Déficit en localizaciones periféricas; falta de personal de mantenimiento.	Avances en consolidación del campus; crecimiento edilicio.	Alta dependencia de espacios alquilados; falta de planificación a largo plazo.	Infraestructura disponible para la comunidad local; crecimiento del campus.	Sin políticas claras de mantenimiento o expansión sostenible.
Com. e Identidad Inst.	Cultura institucional y comunicación interna consolidada.	Débil articulación comunicacional entre sedes.	Comunicación activa, redes, visibilidad territorial.	Fragmentación entre áreas, sobrecarga en Vida Estudiantil.	Comunicación interclaustrros, jornadas participativas, vínculo social.	Dispersión normativa, falta de integración con Rectorado.	Comunicación fluida con medios, estrategias de redes	Necesidad de homogeneizar criterios y mensajes institucionales.
Políticas Transversales (Género, Internacionalización, Calidad)	Reformas normativas (Reglamento de investigaciones, Protocolo de género, lenguaje claro).	Implementación desigual entre sedes	Paridad institucional consolidada.	Falta de seguimiento y medición de impacto en género y calidad.	Innovaciones en mediación y resolución alternativa de conflictos.	Ausencia de presupuesto para su extensión a toda la UNRN.	Protocolos de buenas prácticas, incorporación de perspectiva de género en formación.	Poca articulación con Rectorado para políticas de igualdad y calidad.

ANEXO II: Taller Grupal

Cuadro 3. Interacción inter grupos sobre dificultades y formas de integración.

	¿Cuáles son las principales dificultades que consideran tiene su grupo/área/función con el resto de los grupos?	¿De qué forma las acciones que se desarrollan en su grupo/área/función podrían integrarse a las del resto de los grupos?
1. Gobierno y Gestión Institucional	- Dificultades de comunicación y participación entre sedes y órganos colegiados. - Falta de recursos y de presencialidad en consejos. - Fragmentación institucional y crisis de representatividad. - Escasa evaluación de resultados y procesos.	- Potenciar la formación en ciudadanía universitaria. - Implementar voto electrónico para ampliar la participación. - Espacios de debate estructurales sobre gobernanza y asamblea universitaria. - Sistematizar reuniones intersedes y mejorar normativa.
2. Administración y Gestión de Recursos	- Falta de comunicación previa y posterior a las acciones. - Escasa reflexión sobre los procesos. - Atraso en definiciones y falta de proyecto común. - Resistencia al cambio y necesidad de renovación tecnológica.	- Revisión y unificación de normativa y procesos. - Rediseño de procedimientos administrativos y capacitación. - Construcción de procesos compartidos entre áreas. - Promover la cultura de innovación administrativa.
3. Infraestructura, Desarrollo y Soporte Institucional	- Falta de infraestructura en sedes en crecimiento (Regina, Cipolletti). - Escasez de recursos humanos en áreas técnicas. - Baja interacción entre usuarios y desarrolladores.	- Capacitación continua y apoyo técnico. - Implementación de intranet institucional. - Creación de horarios de consulta y comunicación interna. - Integración mediante sistemas informáticos comunes.
4. Comunicación, Medios y Política Editorial	- Falta de aprobación del manual de marca y criterios comunes. - Dificultad para centralizar la comunicación. - Ausencia de relevamiento y socialización de herramientas digitales.	- Aprobación del manual de marca y descentralización de diseño. - Difusión y socialización de aplicaciones y recursos. - Creación de espacios físicos y virtuales de encuentro. - Coordinación con gobernanza para definir políticas comunicacionales estratégicas.
5. Políticas Transversales (Género, Calidad, Internacionalización, Auditoría)	- Falta de recursos económicos y humanos. - Desconocimiento y subutilización de la información para evaluación y mejora. - Enfoque ex post de auditorías.	- Capacitaciones y asistencia técnica para usar la información disponible. - Fortalecer auditorías preventivas y concurrentes. - Potenciar comunicación estratégica sobre calidad y transparencia. Integrar líneas transversales (género, internacionalización, calidad) con otros grupos.

Cuadro 4: Síntesis de los objetivos para el PDI

	Objetivos generales actuales tendrían que estar en un nuevo del PDI
1. Gobierno y Gestión Institucional	- Mejorar la interacción de los distintos Consejos y fortalecer la cohesión institucional. - Generar sinergia en la toma de decisiones entre Sedes y Rectorado, con políticas robustas y consensuadas. - Profundizar la cultura de transformación digital para la eficiencia administrativa. - Afianzar la participación de representantes externos en los consejos. - Consolidar la organización y jerarquización de las funciones de extensión y posgrado. - Promover cultura institucional que refuerce identidad, pertenencia y participación. - Desarrollar equidad territorial en las funciones sustantivas.
2. Administración y Gestión de Recursos	Mantener los siguientes objetivos - Continuar con instrumentos de formalización de vínculos de gestión institucional (convenios), con la implementación de un sistema de seguimiento. - Revisar la normativa previa generación de acuerdos con las partes intervinientes (sedes y rectorado). - Resguardar actos administrativos (digesto, mejorando su accesibilidad) - Distribuir de manera armónica del presupuesto - Planificar diferenciando actividades nuevas y recurrentes (elaboración de presupuesto) - Consolidar la formulación, negociación, aprobación, ejecución y rendición de proyectos que incrementen el presupuesto de ley. - Definir áreas prioritarias de mejora de funcionamiento y cumplimiento de objetivos. - Implementar programas de capacitación y formación (mantener, mejora continua). - Mejorar los procesos de evaluación de desempeño. - Mejorar de manera continua los sistemas y procedimientos administrativos.
3. Infraestructura, Desarrollo y Soporte Institucional	—Desarrollar una sinergia en el proceso de toma de decisiones que garantice la unidad entre las sedes y Rectorado - Fortalecer la identidad de la UNRN en todas sus áreas y localizaciones por encima de las características locales - Desarrollar una cultura de transformación digital a través de la utilización de las TICs que permita aumentar la eficiencia administrativa. Gobierno: - Explorar nuevas opciones de vinculación interinstitucional y/o usufructuar nuevas posibilidades en el caso de convenios vigentes con algunas instituciones. - Ampliar el nivel de internacionalización de la UNRN, a través de la movilidad de docentes, estudiantes, investigaciones y carreras de grado y posgrado asociativas. —Generar los mecanismos necesarios tendientes a la formación de los futuros cuadros directivos - Propender hacia el desarrollo equitativo de las Sedes en las funciones sustantivas y su cobertura espacial. - Orientar la tecnología hacia la ejecución de acciones que permitan centrarse en la infraestructura tecnológica, las aplicaciones, los procesos, la inteligencia de negocios y la seguridad informática.
4. Comunicación, Medios y Política Editorial	—Fortalecer la función de la Subsecretaría de Comunicación y Medios de la Universidad de manera que ejerza su rol ordenador y supervisor de la comunicación - Mantener como ejes centrales de la planificación desde los ejes 21 al 25. Mantener el eje 14.4. con el objetivo de ampliar y fortalecer la distribución de contenidos de la Universidad. - Reformular el Eje 17 en vistas a fortalecer la vinculación de la universidad con medios de comunicación y circuitos nacionales y regionales.
Políticas Subgrupo Internacionalización,	- Fortalecer la internacionalización de la UNRN entendiéndose como proceso integral, sostenible y planificado - Promover la proyección internacional de la UNRN, mediante alianzas estratégicas, movilidad académica, investigación colaborativa y la promoción de una educación de excelencia con enfoque innovador, inclusivo y socialmente comprometido
Grupo 5: Subgrupo Calidad - auditoría	- Mantener los objetivos
Grupo 5: Subgrupo Igualdad de géneros	- Generar estrategias para la incorporación, la profundización y el sostén de la perspectiva de género en la organización y gestión institucional - Coordinar acciones para la incorporación de la perspectiva de género y de derechos humanos en las actividades de docencia, investigación y extensión en todas las sedes". Es necesario mantener el objetivo y profundizar esta política transversal.

Cuadro 5: Síntesis de los objetivos para el PDI

	Propuesta de objetivos
1. Gobierno y Gestión Institucional	- Fortalecer la comunicación interna y externa - Fortalecer la identidad interna y externa
2. Administración y Gestión de Recursos	Fortalecimiento de la gestión administrativa: - Modernizar el digesto e implementar un sistema digital de convenios (seguimiento) para lograr mejor acceso, trazabilidad y transparencia. Ampliar el digesto. - Generalizar la formulación de políticas de planeamiento estratégico - Diseño y utilización del presupuesto como herramienta de política institucional. - Institucionalizar y sistematizar espacios de debate entre sedes y rectorado (entre áreas específicas y afines). - Intrared para comunicación interna. - Desarrollo y aprobación del manual de marcas a fin de que las sedes tengan autonomía en la generación de diseños, folletos, etc. EOF: - Flexibilizar los mecanismos de modificación y actualización de la EOF Capacitación permanente y evaluación de desempeño - Diseñar e implementar una herramienta eficaz para evaluación de desempeño no docente - Mejorar los mecanismos de evaluación docente
3. Infraestructura, Desarrollo y Soporte Institucional	- Desarrollar acciones de mejoramiento edilicio y fortalecimiento de recursos humanos y tecnológicos. - Fomentar una nueva cultura universitaria que adopte las innovaciones tecnológicas como un instrumento transformador. - Propender a la existencia de espacios de agregación y encuentro de la comunidad universitaria. - Mejorar los niveles de integración en la gobernanza de la Universidad
4. Comunicación, Medios y Política Editorial	- Generar instancias de consenso con las áreas de gobernanza para definir las líneas estratégicas del posicionamiento institucional, que permita jerarquizar los productos comunicacionales y acompañar los procesos de financiamiento alternativos, como el caso de la oferta de posgrado o comunicación continua. —Generar un eje de Comunicación Interna que aborde los circuitos de comunicación entre las distintas áreas de las sedes y rectorado - Generar un eje de divulgación científica que permita mostrar la generación de conocimiento. - Dar a conocer esos lineamientos estratégicos de la comunicación a todos los gestores de la Universidad.
5. Políticas Transversales: Subgrupo Internacionalización,	- -Desarrollar estrategias de comunicación que promuevan la articulación entre las sedes, áreas y claustros, favoreciendo la socialización de información, la participación activa y la colaboración. - Integrar la transformación digital en la internacionalización, aprovechando las tecnologías emergentes - Realizar encuentros presenciales entre el área y las unidades ejecutoras. - Planificar acciones prioritarias anualmente.
5. Políticas Transversales: Subgrupo Calidad y Auditoría	- Continuar las acciones de trabajo destinadas a la institucionalización de la cultura de la calidad y del control interno - Conformación e institucionalización del SIAC (sistema interno de aseguramiento de la calidad) de la UNRN - Articulación entre OAC y UAI, para las auditorías de desempeño. Sobre la base de la información estadística y demás información generada por la OAC promover auditorías que atiendan necesidades particulares de la institución. - Abordar la evaluación de la gestión en las carreras de grado/posgrado. - Redefinir la evaluación de la gestión institucional, bajo un enfoque 360 —Promover la incorporación de los graduados como claustro y la creación del Observatorio de graduados. - Revisión de reglamentos. Promover la creación / actualización de “Reglamentos macro” que definan marcos generales y permitan, luego, la actualización de su implementación mediante instrumentos específicos. (Ej. Reglamento de estudiantes, aprobado en 2008 sin actualización ni revisión hasta la fecha, con materias y procesos obsoletos) - Contribuir con el diseño e implementación de instancias de formación básica institucional y de gestión pública para el personal que se incorpore a la planta (inducción). - Promover la integridad académica, mediante la implementación de marcos éticos previendo la incorporación de la IA tanto en la enseñanza como en la gestión
5. Políticas Transversales: Subgrupo Igualdad de Género	- Generar estrategias para el reconocimiento y la visibilización de las interseccionalidades en las desigualdades e inequidades que afectan a minorías, no únicamente por razones de género. - Sostener la comunicación en un lenguaje institucional inclusivo - Favorecer las condiciones de acceso, promoción, permanencia y organización de los estudios con perspectiva de género

