

**Plan de Desarrollo Institucional**

# **PDI**

**2019-2025**



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

**PDI**  
**UNRN**  
2019-2025



# AUTORIDADES UNRN

**RECTOR**

Lic. Juan Carlos DEL BELLO

**SECRETARIO DE DOCENCIA, EXTENSIÓN Y VIDA ESTUDIANTIL**

Dr. Carlos BEZIC

**SECRETARIO DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Mg. Juan Ignacio ORTIZ

**SUBSECRETARIA ECONÓMICO FINANCIERA**

Lic. Norma HINTZE

**SUBSECRETARIO DE INFRAESTRUCTURA**

Arq. Gustavo RODRIGO

**SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN, CREACIÓN ARTÍSTICA,  
DESARROLLO Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

Lic. María Gabriela PERREN

**AUDITORA TITULAR**

Lic. Teresa WINICKI

**SUBSECRETARIO LEGAL Y TÉCNICO**

Abg. Francisco PEREDA

**SUBSECRETARIO DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS**

Mg. Marcos DEL BELLO

## Sede Atlántica

**VICERRECTOR**

Mg. Anselmo TORRES

**SECRETARIA GENERAL Y DE PROGRAMACIÓN**

Mg. Mabel ÁLVAREZ

**SECRETARIO ACADÉMICO**

Dr. Juan Manuel OTERO

**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN**

Dr. Daniel BARRIO

## Sede Alto Valle y Valle Medio

**VICERRECTOR**

Dr. Carlos ARZONE

**SECRETARIA GENERAL Y DE PROGRAMACIÓN**

Abg. Paola CERUTTI

**SECRETARIA ACADÉMICA**

Dra. Graciela YAFUL

**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN**

Lic. Alejandro SEGAL

## Sede Andina

**VICERRECTOR**

Lic. Roberto KOZULJ

**SECRETARIO GENERAL Y DE PROGRAMACIÓN**

Cdr. Gustavo DIAZ

**SECRETARIO ACADÉMICO**

Ing Agr. Ms. Sc. Carlos REZZANO

# ÍNDICE

- 9** Un alto en el camino para reflexionar y pensar el futuro
- 11** Nuestra Institución y su contexto
- 15** El Plan de Desarrollo Institucional
- 17** Misión e identidad institucional
- 21** Sobre la visión de la Universidad
- 29** Valores
- 31** Docencia y vida estudiantil
- 47** Investigación, Creación Artística,  
Desarrollo y Transferencia de Tecnología
- 61** Extensión
- 77** Gestión institucional
- 111** Consideraciones finales





## Un alto en el camino para reflexionar y pensar el futuro

Nos encontramos en un momento de planeación de la formulación estratégica para un nuevo período. Debemos decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de actuar. Esta planificación es indispensable dado que la formulación implica un conjunto de decisiones interdependientes, un sistema de decisiones. Dicho sistema abarca muchas áreas, actores, procesos de distinta entidad y tiempos de implementación. En tal sentido, debemos afrontar un proceso de elaboración y evaluación de cada parte del conjunto de decisiones interrelacionado que compone un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) previamente a encarar el mismo.

La UNRN es una organización compleja con numerosas instancias (Asamblea, Consejos Superiores y de Sedes, Rector, Secretarías de Rectorado, Vice-Rectorados, Secretarías de Sede, diferentes formas de Unidades Ejecutoras, diferentes roles y categorías docentes, perfiles y otras características). Por ende, la actividad de planeamiento para formular un Plan de Desarrollo Institucional ha partido de contemplar todas las instancias institucionales y definir la modalidad de relación con las mismas en función de la actividad propuesta y el alcance de cada instancia. Esto demandó un especial diseño de la forma en que cada instancia participó y en qué grado, los niveles de agrupamiento de estas, los niveles de decisión y demás.

Es importante destacar, respecto al Plan de Desarrollo Institucional, que la Universidad se ha guiado hasta ahora por el Proyecto Institucional, los Planes presentados a los organismos de regulación universitaria y por Políticas formuladas por sus órganos superiores, de los cuales ha emergido una estrategia que ha sido realizada. La formulación del Plan de Desarrollo Institucional necesariamente parte entonces del Proyecto Institucional, redefiniciones parciales a partir del desarrollo evolutivo institucional y el plan estratégico implícito hasta el presente, esto es integrando el patrón de conducta que desde su etapa fundacional ha orientado las acciones de la institución.

En tal sentido, los vacíos previos que puedan darse en la explicitación de un Plan en la actualidad, no nos deben llevar a descuidar la importancia de lo actualizado y consolidado como base del planeamiento y modelo sobre el cual cabe plantear profundizaciones, cambios, mejoras y demás. Por ende, nuestra actividad de formulación de un Plan explícito en la actualidad incorpora, pone de manifiesto y sintetiza también los lineamientos estratégicos que nos guían, como base de construcción de nuevos avances en materia de desarrollo de la institución.

Por último, cabe señalar el valor de la representación que nos hagamos de la formulación estratégica en un tipo de organización como la que compone la Universidad. Como indica la experiencia internacional, en las instituciones universitarias las formulaciones estratégicas de sus planes representan el efecto acumulativo en el transcurso del tiempo de las iniciativas estratégicas que impulsan tanto la conducción, como sus miembros y que se logran defender para que se adopten en un entorno complejo y de relativa estabilidad. El Plan de Desarrollo busca incluir, por ende, las diferentes tensiones que puedan plantearse, pues gran parte de ellas se entiende que no se dilucidarán repentinamente, sino a través de procesos de cambios paulatinos.

En el marco del proceso de rápido crecimiento por el que transita la UNRN también completó, a partir de 2016, sus primeros procesos de autoevaluación

–institucional y específico de la función Ciencia y Tecnología (CyT)– que finalizaron con la entrega de los informes respectivos –a CONEAU y MinCyT– y la realización posterior de las misiones de evaluadores externos concluidas en 2017 con la publicación de los informes finales de cada una de ellas.<sup>1</sup>

En síntesis y transcurridos diez años desde su creación, la UNRN presenta el “Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025 UNRN”, concebido como un organizador de los objetivos institucionales y de las prácticas socioinstitucionales deseadas, resultado de un trabajo de análisis de los datos entregados por los evaluadores y de la elaboración participativa de todos/as los/as actores/as involucrados en la vida universitaria.

---

1 En tal sentido, viene bien aquí destacar las expresiones de la CONEAU en las que “Se valora la simultaneidad y armonización de ambos procesos de evaluación que integró las actividades de relevamiento de información, sin perder de vista la naturaleza y finalidad de cada uno, los criterios metodológicos establecidos para encararlos y los ámbitos institucionales que disponen su implementación”. En la ocasión, también, resalta la “capacidad analítica” de la UNRN, especialmente por haberla desarrollado “con juicios de valor no exentos de autocríticas sumamente interesantes en el camino de reconocer nudos problemáticos y reflexionar alternativas para superarlos” (p. Informe EvExt-2017).

## Nuestra Institución y su contexto

La decisión de la creación de la Universidad Nacional de Río Negro por parte del Honorable Congreso de la Nación, cristalizada en Ley 26.330 de diciembre de 2007, se apoyó en el estudio de factibilidad que en términos generales demostró la conveniencia de dicha aprobación parlamentaria.

El proyecto de Ley fue iniciativa del Senador Nacional Dr. Miguel Pichetto y recogió el histórico reclamo de la sociedad rionegrina de contar con una universidad. Cabe destacar que el 1º de mayo de 1961, el primer Gobernador constitucional, el Dr. Edgardo Castello, presentó en el acto de asunción el proyecto de creación de una universidad provincial, que elevó a la Legislatura y que finalmente no prosperó.

La Ley 26.330 estableció así dos condiciones: (i) la complementariedad de su oferta académica con la de la Universidad Nacional del Comahue y el Instituto Balseiro de la Universidad Nacional de Cuyo y (ii) un desarrollo territorial acotado a las fronteras de la provincia de Río Negro. Ambas condiciones tienen pleno fundamento. La primera, porque desde la perspectiva de la planificación del sistema de universidades estatales, debe evitarse la superposición entre instituciones universitarias financiadas con el aporte de los contribuyentes. La segunda, porque si bien se trata de una Universidad Nacional, la UNRN forma parte de un sistema donde mayoritariamente las instituciones despliegan sus actividades básicamente en el territorio de la provincia que lleva su mismo nombre. Ello ha sido consecuencia de un desarrollo institucional coherente también con principios de sana cooperación interuniversitaria y complementación de esfuerzos.

El estudio de factibilidad inicial contenía los fundamentos de la nueva casa de altos estudios y, en la práctica, las bases del Proyecto Institucional, a saber, una universidad: (i) relacional, o sea vinculada al territorio en el que está inserta, específicamente la provincia de Río Negro; (ii) regional, que debe alcanzar el objetivo de dar respuesta a un vasto territorio de 200.000 km<sup>2</sup>, de tamaño superior a una veintena de países europeos y otros muchos países del mundo, aunque con mayores desafíos de comunicación e interconexión territorial; (iii) que combinara acertadamente las funciones de docencia, investigación y extensión y (iv) que avanzara hacia la incorporación de enseñanzas mediadas por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en sus propuestas formativas.

Las expectativas de la sociedad rionegrina sobre la UNRN han sido y continúan siendo muy importantes. Distintas localidades, gobiernos municipales, concejos deliberantes, legisladores provinciales, asociaciones empresarias y de trabajadores, y otras organizaciones representativas de la comunidad se han expedido públicamente y han requerido a la autoridad superior bien sea la apertura de nuevas carreras, bien sea apoyo técnico o el desarrollo de actividades para fortalecer el tejido productivo y socioeducativo de la provincia. En tal sentido la sociedad aspira no solo a una universidad que satisfaga necesidades de educación universitaria para jóvenes que culminan los estudios secundarios y desean y requieren continuar formándose a nivel superior, sino también concretar las perspectivas de movilidad social ascendente y realización personal, aspiraciones a las que la UNRN ha dado respuesta en estos diez primeros años de existencia convirtiéndose en un actor de importancia para el desarrollo territorial, pero

también porque su producción científica y académica ha trascendido las fronteras provinciales, regionales y nacionales. Prueba de ello, junto al otorgamiento de dos premios internacionales en 2015 y 2017, es que la UNRN se halla dictando 58 carreras de grado repartidas hoy en tres sedes y en 9 localidades diferentes; 9 carreras en modalidad virtual en ciclos de complementación y grado y 9 carreras de posgrado entre especializaciones, maestrías y el doctorado de la Universidad. Numerosos docentes investigadores han publicado artículos en revistas especializadas de primera línea a nivel global; han recibido menciones y premios y colaboran en diversos proyectos que fortalecen las instituciones y el desarrollo productivo de un territorio, como se ha dicho, vasto y aún por interconectar para lograr potenciar todas las sinergias productivas existentes tanto en el territorio como en la propia UNRN.

En tal sentido la UNRN ha venido ya implementando, desde su inicio, una visión que se corresponde con los ejes de la política del Nivel Superior que establece la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación de la Nación a través de la Secretaría Ejecutiva de los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES), y que han alcanzado una suerte de política de Estado y no de gobierno. Ellos son:

- Articulación y cooperación del Sistema Universitario con el secundario y del Nivel Superior en su conjunto (Universitario e Institutos de Educación Superior).
- Vinculación, pertinencia y planificación del Sistema Universitario con las necesidades concretas de la sociedad y del sector productivo.
- Mejorar y fortalecer las trayectorias formativas y articulación con el mundo del trabajo de los estudiantes universitarios.

Este esquema responde a la necesidad de desarrollar ofertas educativas correspondientes a áreas de vacancia (Presentación de la Secretaría Ejecutiva del CPRES, CIN, marzo 2018).

Téngase en cuenta que, según datos censales de 2010, mientras que el 16% de la población de más de 20 años residente CABA contaba con título universitario completo, en Río Negro esta proporción alcanzaba tan solo el 6%. Es decir, un 35% de un valor potencial máximo en Argentina. Por otra parte si se observa que la media anual de estudiantes que tiene la UNRN como porcentaje de la población de entre 19 y 24 años<sup>1</sup> representa un 14% de dicho segmento etario, se tiene que en principio la UNRN ha provocado un cambio sustancial en cuanto modo de retener población en el territorio, brindar acceso a la educación superior al conjunto de jóvenes que desean estudiar y, a su vez, potenciar en el tiempo –de un modo efectivo– la formación de capital humano propio. Estas cifras revelan de por sí el éxito logrado, pero también los desafíos a enfrentar para consolidar un proyecto de esta naturaleza. Para poner los datos en contexto, según la SPU en 2016 la población de estudiantes universitarios había ascendido a 2.100.091, lo que representa poco más del 50% de la población del país de entre 19 y 24 años y un 4,8% de la población total del país según dicho censo. Es decir que la UNRN tiene un trecho importante para lograr todo su desarrollo potencial, aunque sin duda ha dado pasos importantes que han contribuido a descentralizar la oferta de educación

---

1 Se toma esta cohorte etaria por ser la que se asume es la de mayor representatividad en la demanda de educación superior al concluir el nivel secundario.

superior y desarrollar el capital humano necesario para alcanzar un mayor grado de desarrollo socioeconómico regional.

Como se conoce, el avance en el proceso de descentralización territorial del sistema educativo en general –y de la educación superior en particular– tiene relativamente corta data. En 1952 el 43% de las escuelas primarias, el 75% de las secundarias y el 83% de las terciarias dependían del gobierno nacional (Murillo, Tommasi, Ronconi, & Sanguinetti, 2002).<sup>2</sup> Por otra parte, la descentralización administrativa del sistema escolar y de enseñanza media –fuertemente impulsada a partir de 1978– no fue orientada en principio por otros motivos más que los de reducir el gasto público de la administración nacional. Así, de ningún modo supuso, necesariamente, mejoras en la calidad de la enseñanza. Cabe destacar al respecto que la descentralización de las universidades ha jugado, en cambio, un papel positivo tal como lo muestran las comparaciones de datos intercensales (Fachelli S. y López-Roldán P. (2017)).<sup>3</sup>

La creación de la UNRN, aunque responde a una descentralización positiva del sistema, se inscribe en un criterio distinto en tanto conforma el sistema de universidades nacionales y su misión fue claramente definida en su primer proyecto institucional y en la ley que la ha creado: desarrollarse en un territorio predeterminado y complementarse con otras instituciones universitarias nacionales.

Según las proyecciones del INDEC la provincia de Río Negro tendrá al 2025 alrededor de 79 mil habitantes de entre 19 y 24 años y unos 708 mil habitantes en total, lo que implica un enorme desafío para cerrar la brecha educativa, a nivel provincial. Al respecto se debe considerar que Río Negro presenta aún déficits educativos básicos que son superiores a los de las provincias más desarrolladas, pero a su vez perfiles mejores que el de otras del país (por ejemplo, la tasa de analfabetismo supera en 28% la media del país, pero es 20% inferior al promedio de las 15 provincias con mayores tasas de analfabetos según censo del INDEC, 2010). Nótese simplemente que los estudiantes de la UNRN representarían actualmente un 1,4% de la población rionegrina proyectada y aunque parte de ella estudie en otras altas casas de estudio, el porcentaje muy difícilmente se acerque al registrado a nivel nacional que, como se dijo, era en 2016 del 4,8%.

Como posible proyección, si se considera que la proporción de estudiantes universitarios respecto a la población total debería igualar la media actual nacional, hacia 2025 Río Negro debería contar con unos 33.700 estudiantes universitarios. Apuntar a dar respuesta a estos desafíos requiere así, entre otras cosas, abordar como mínimo, temas tales como:

- La definición de nuevas ofertas educativas por cada sede y localización conforme a las necesidades detectadas de la sociedad.
- Contribuir con sus propias capacidades a identificar áreas de vacancia, actuales y potenciales mediante estudios acerca de la conformación de la base económica provincial actual y proyectada en

---

2 Salto D. J., Instituto de Humanidades (IDH) - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) / Universidad Nacional de Córdoba (dantesalto@gmail.com), *The State of Accountability in the Education Sector of Argentina*, UNESCO, 2017, pag.3.

3 Fachelli S. y López-Roldán P. (2017), *Análisis del sistema universitario argentino. Una propuesta inicial de indicadores*, Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/171528> Universitat Autònoma de Barcelona, febrero de 2017.

articulación con otras instancias de gobierno, actores económicos, políticos, sociales y culturales.

- Identificar ventajas competitivas en áreas de innovación tecnológica, desarrollo científico, creación cultural y otras.
- Establecer líneas estratégicas y de acción tendientes a superar debilidades, así como las necesarias para explotar mejor las fortalezas de la institución.
- Determinar los recursos humanos y económicos requeridos y su disponibilidad.
- Profundizar la vinculación con otros niveles educativos de la provincia a fin de lograr mejores puntos de partida para lograr disminuir las tasas de deserción e incrementar las de egreso.

Mucho de esto seguramente excede el período de seis años de un plan de desarrollo institucional, pero debe estar presente si se desea alcanzar dicho potencial. Como recomienda la UNESCO (2017), las políticas educativas, como toda otra política pública, requiere de reforzar los acuerdos intertemporales y evitar el desmantelamiento de políticas de un modo errático, pues de otro modo es muy difícil evaluar los procesos de calidad institucional y dar continuidad a lo que conforma el paradigma hoy dominante de manejar conjuntamente políticas de desarrollo sectorial, productivas, educativas y otras.

La creación y posterior desarrollo de la UNRN ha contribuido a: a) ofrecer una mayor oportunidad de estudiar y titularse en el propio territorio; b) fortalecer la formación de capital humano para el sistema socioeconómico y productivo provincial atendiendo a su dispersión cualitativa y cuantitativa de modo focalizado; c) reducir la brecha educativa nacional; d) contribuir de modo concreto a la identificación de mayores vínculos entre oferta educativa, necesidades del sistema socioproductivo; e) impulsar de modo directo la necesidad de mejorar la calidad educativa provincial a través de los necesarios nexos con la enseñanza media –y de esta última con otros niveles–; e) identificar (a través de sus propias investigaciones articuladas con instancias nacionales, de la provincia y municipios) con mucha mayor precisión, la base socioproductiva que era débilmente estudiada a todos esos niveles por falta de recursos y articulación. Ello aporta, a su vez, a los tres ejes antes señalados como centrales para definir áreas de vacancia y potenciales de nuevos emprendimientos sociales, económicos e iniciativas de fortalecimiento de capacidades e instituciones (Presentación CPRES-CIN, marzo 2018).

Por último, la UNRN es una universidad autónoma y autárquica, con un sistema de gobierno singular: es la primera universidad pública que incorpora a la sociedad civil con voz y voto en los órganos colegiados de gobierno. En efecto, participan representantes de los sectores empresarial y del trabajo, de los poderes ejecutivo y legislativo de la provincia, de organizaciones nacionales y provinciales de ciencia y tecnología. En el caso de los consejos asesores de carrera participan los colegios y consejos profesionales de las carreras de grado de ciclo largo que se dictan.

Además, en vez de un solo Consejo Superior y a nivel de sus Sedes, ha optado por tres consejos que comprenden las macrodimensiones del quehacer universitario: docencia, extensión y vida estudiantil; investigación, transferencia de tecnología, creación artística y cultural, y programación y gestión institucional. Ambas características peculiares de la universidad resultaron de las lecciones aprendidas de otras experiencias a nivel internacional.

## El Plan de Desarrollo Institucional

El Plan de Desarrollo Institucional se constituye como mapa de ruta esbozado para guiar a la Universidad desde un punto inicial dado -en el que se encuentra en el momento de su formulación, a partir de la autoevaluación y evaluación externa-, a uno proyectado en un plazo de seis años.

En el ámbito de las Instituciones de Educación Superior (IES), se han definido tres funciones sustantivas, a saber: docencia, investigación y extensión, sobre las cuales se elaboran, en general, los planes estratégicos de desarrollo. Sin embargo, se estima conveniente no solo abordar estas dimensiones sino también otras que contribuyen a esas y que refieren a la gestión institucional, la internacionalización, a los recursos económicos, humanos, comunicacionales y de infraestructura que, en el caso de la UNRN, por su particularidad y edad, requieren de un mayor desarrollo para que las mencionadas tres funciones sustantivas puedan ser tanto reformuladas, como implementadas a plenitud tras la experiencia de una década de existencia.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) recupera un patrón de conducta a través de los 10 años transcurridos y formula un plan, en el cual se integran en la organización sus mayores objetivos, políticas y secuencias de acción en un todo cohesionado.

La formulación del Plan identifica las oportunidades y amenazas del contexto, así como las fortalezas y debilidades de la organización y los recursos con que contamos. El PDI busca entonces de alinear de manera coherente tres elementos básicos: el contexto y su desarrollo previsto, los objetivos y valores fijados para la institución y las capacidades con que cuenta la organización.

En particular, con relación al contexto, se incorporan las tendencias de la educación superior en el ámbito global, especialmente de las universidades públicas nacionales y latinoamericanas, sobre todo conforme a su misión en el territorio provincial y a los valores que la definen y diferencian.

El proceso de planificación encarado integró las autoevaluaciones y actividades participativas que permitieron identificar fortalezas y debilidades en las dimensiones de docencia, extensión e investigación, pero también en otras como gestión, infraestructura, equipamiento, gobierno y gestión.

En la elaboración del presente PDI se ha partido de definiciones institucionales emanadas de los distintos niveles de conducción, para luego, a partir de esa primera propuesta, abrir el cauce participativo a instancias ampliadas hasta obtener un plan compartido. Su apropiación por parte de todos los actores conformará un proceso de planificación permanente que incluye otras fases como el seguimiento, corrección de desvíos y enriquecimiento durante su ejecución.<sup>1</sup>

El proceso implementado ha sido el siguiente:

---

1 A la fecha de presentación del PDI se estima que se han invertido alrededor de 3700 horas hombre a lo largo de un año desde su preparación hasta la presente formulación.

- Formación de parte del equipo en los cursos sobre planificación universitaria dictados por la SPU.
- Definición y discusión del enfoque metodológico y de las dimensiones a abordar en el PDI.
- Elaboración de un primer documento disparador a modo de borrador del PDI con amplia circulación entre secretarios y directores de áreas, escuelas, carreras y unidades ejecutoras de investigación.
- Realización de dos talleres con directores de escuelas, carreras y unidades ejecutoras de investigación.
- Integración de aportes recibidos y redacción del PDI para su presentación en los tres Consejos Superiores, previa circulación entre consejeros de Sedes.
- Etapa de revisión del documento por parte de los consejeros de sede, consejeros superiores, directores de carreras, de unidades ejecutoras de investigación, áreas específicas de gestión y otros actores.
- Integración y síntesis de nuevos aportes.
- Presentación y aprobación del PDI en los consejos superiores.
- Redacción del documento final aprobado por los consejos superiores en el que se incluyen todas las observaciones que estos aportaron.

La construcción del PDI se circunscribe como tal a un plazo determinado, no obstante, los objetivos se hallan enmarcados en una visión que puede ser de más largo plazo, incorporando las principales cuestiones que hacen a la misión y visión de la UNRN.

Es deseable que el proceso de planeamiento iniciado tenga continuidad y sea incorporado a la cultura organizacional de la universidad. El PDI debe aportar asimismo el marco de referencia para que las diferentes sedes, carreras y unidades ejecutoras de la Universidad enmarquen sus estrategias de funcionamiento y elaboren planes operativos anuales.

Por último, cabe destacar que en esta etapa no ha sido considerado posible ni conveniente establecer metas anuales, ni tampoco un sistema de indicadores para cada meta en cada eje abordado –según las dimensiones tratadas–, a fin de establecer un monitoreo del PDI y facilitar las tareas de seguimiento y futuras adaptaciones. Esta tarea, no obstante, se llevará a cabo durante los dos primeros años del plan para todas aquellas metas y acciones que permitan una verificación a través de indicadores precisos y bien formulados.



## Misión e identidad institucional

Las metas propuestas por la UNRN en su documento fundacional y en su Estatuto definen un proyecto político, educativo y social:

“La UNRN se preocupa por dar respuestas a la sociedad en la que está inserta sosteniendo el principio de asociatividad como una estrategia para el desarrollo y la calidad y se propone desplegar actividades de enseñanza, investigación y extensión, respetando la diversidad y el pluralismo, sobre bases de honestidad intelectual y respeto por el sistema democrático de gobierno, la soberanía popular y el afianzamiento de las libertades civiles y los derechos humanos. La UNRN se construyó sobre la base de un modelo regional, con el propósito de atender el amplio territorio provincial mediante la aplicación de una estructura de sedes.”(Proyecto Institucional UNRN).

La misión e identidad de la UNRN se hallan definidas en su actual Estatuto. En tal sentido, se transcriben algunos aspectos centrales caracterizados como principios, fines y objetivos que la norma precisa en los siguientes términos:

La Universidad Nacional de Río Negro es una persona jurídica de carácter público, con autonomía constitucional, institucional, académica y autarquía económico-financiera, creada por Ley Nacional N<sup>o</sup> 26.330. Ajusta su cometido a las leyes y normativas nacionales que le son de aplicación. La Universidad desarrolla su acción dentro del régimen de autonomía y autarquía que le concede la legislación vigente. En tales condiciones, dicta y modifica su estatuto, dispone de su patrimonio y lo administra, confecciona su presupuesto, tiene el pleno gobierno de los estudios que en ella se cursan, elige sus autoridades, y nombra y remueve a su personal de todos los órdenes y jerarquías, con arreglo a su Estatuto y sus reglamentaciones. Desarrolla actividades convergentes de enseñanza, de investigación y de extensión al medio con un espíritu amplio, pluralista, basado en la honestidad intelectual y el respeto a la más amplia diversidad, no aceptando discriminaciones basadas en el género, origen étnico o nacional, discapacidad, u otras manifestaciones no vinculadas con las capacidades de estudio o de desarrollo universitarias.

La Universidad Nacional de Río Negro promueve el sistema democrático de gobierno, las libertades civiles y los derechos humanos reconocidos por la Constitución Nacional y la legislación en vigencia, aunque es prescindente en cuestiones de orden partidario y religioso. La Universidad es un ámbito de debate y de libre expresión, en el marco de respeto al disenso y aliento a la tolerancia y de preocupación por los interrogantes regionales y nacionales, mostrando compromiso institucional, liberado de toda connotación política o ideológica.

La Universidad Nacional de Río Negro sostiene que la educación superior es un bien público y un derecho humano, individual y social, que es un deber del Estado desarrollarla y que no puede estar sujeta a mercantilización. Es una institución comprometida con el derecho a aprender, por lo que abre sus puertas a quienes tengan interés en cursar estudios universitarios y realicen el esfuerzo

necesario para avanzar con éxito en las actividades que emprendan, garantizando a su alumnado los principios de gratuidad y equidad establecidos por la Constitución Nacional.

Su propósito es desarrollar y transmitir conocimientos, con el objetivo general de contribuir a la elevación cultural y social de la nación, el desarrollo humano y profesional del estudiantado que acuda a ella y a la solución de los problemas provinciales, nacionales y mundiales.

La UNRN tiene la impronta y capacidad de modernizarse permanentemente. Entiende que el saber, es inseparable de la formación del saber mismo y la formación del ser humano es la formación de la propia humanidad en libertad. Para ello entiende que debe converger la enseñanza, la investigación y la extensión y estas transformarse en capacidades a desarrollar en los estudiantes para las diferentes formaciones profesionales, especialistas y doctores sobre la base de una sólida formación general. Que permita a los futuros profesionales tanto adaptarse a los vertiginosos cambios científicos y tecnológicos como ser actores partícipes e impulsores de estos –teniendo en cuenta un enfoque humanista, social y ambientalmente responsable– a regresar a las aulas universitarias en el marco de una educación "a lo largo de la vida".

La UNRN se reconoce inserta en una economía de mercado y con capacidad para dar respuestas a la sociedad. Por ello promueve en la formación el espíritu crítico constructivo y propositivo. Está abierta a todos los egresados del nivel medio, y los ciudadanos mayores de 25 años que demuestren preparación y/o experiencia laboral suficientes. A su vez se ocupa y preocupa para asegurar los conocimientos mínimos necesarios para progresar académicamente en la vida universitaria.

Consciente de la alta deserción del sistema universitario argentino, uno de los más altos de América Latina y los magros resultados de los estudios internacionales sobre la educación media argentina, la UNRN ha debido a prestar mayor atención a la nivelación de conocimientos en pensamiento lógico y en lectura y comprensión de textos. Ello en el marco de sus proposiciones para la igualdad de oportunidades que implican la acción combinada de políticas de inclusión social, técnicas e investigaciones pedagógicas y acciones orientadas al bienestar estudiantil, para asegurar el acceso y la permanencia desde un punto de vista estrictamente económico y de políticas meritocráticas para una formación de alto nivel y calidad.

La UNRN desde sus inicios se propuso incluir la investigación institucional y el planeamiento, para lo cual puso en marcha la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) de acuerdo con las previsiones del Proyecto Institucional y de su Estatuto. En este sentido, las redefiniciones o la ratificación de la misión juegan un papel determinante ya que el ajuste a los propósitos declarados se reinterpreta como la capacidad de la institución de cumplir su misión entendida como su propósito declarado.

La UNRN aspira a ser motor del desarrollo regional a través de la asociatividad, la excelencia, el conocimiento y la innovación.

Son objetivos específicos de la Universidad Nacional de Río Negro:

- Contribuir a la formación del ser humano en sus dimensiones de saberes y condición humana.
- Formar profesional y técnicamente a mujeres y varones, desde una perspectiva de calidad, humanista y de solidaridad social, la que incluye un alto nivel de conocimientos, compromiso y sensibilidad social y capacidad de respuestas a los interrogantes contemporáneos.

- Fomentar y desarrollar una conciencia nacional asentada en la divulgación y promoción de los valores, las formas de cultura y el estudio de la realidad del país, de Latinoamérica y el mundo.
- Desarrollar investigaciones científicas, tecnológicas y artísticas que conjuguen la búsqueda de nuevos conocimientos con los requerimientos regionales y nacionales, atendiendo las necesidades del desarrollo sustentable de la zona de influencia y del conjunto de la Nación, proponiendo soluciones para los problemas económicos, ambientales y sociales del país.
- Participar en el proceso de innovación tecnológica local, provincial y nacional, en forma articulada con sectores sociales, emprendedores e innovadores, con la finalidad de alcanzar mayores niveles de autonomía tecnológica y propender al desarrollo socioeconómico de la región y del país.
- Brindar respuesta calificada a los problemas de la comunidad, con una visión de participación y crecimiento de la ciudadanía, promoviendo el avance de la cultura en todas sus formas, fomentando el desarrollo tecnológico y productivo local y regional, privilegiando una opción por aquellos sectores socialmente más postergados.
- Estimular el estudio de toda forma de cultura y conocimiento, priorizando las expresiones autóctonas, nacionales y latinoamericanas y de contenido popular, acompañando el proceso de integración regional.
- Propender a la articulación con otros niveles de enseñanza en la provincia de Río Negro y con las universidades argentinas para un mejor cumplimiento de sus fines y brindar mayores posibilidades al estudiantado de la región. Difundir y organizar la enseñanza práctica, la docencia libre, los seminarios, talleres o congresos, promoviendo la actualización permanente, la divulgación de autores y artistas nacionales y la articulación educativa con las producciones y prácticas de la comunidad.
- Promover la igualdad de género, a través de, entre otras: la adopción de la perspectiva de género en la cultura organizacional de la Universidad, en las condiciones de acceso, promoción y organización del trabajo y el estudio, en la búsqueda de la presencia equilibrada de mujeres y varones en el plantel docente y en las autoridades superiores. Se entenderá por presencia equilibrada la representación paritaria de ambos géneros, en el uso de un lenguaje inclusivo y no sexista en la comunicación interna y externa, en los materiales de docencia, investigación y extensión y en la prevención, asistencia y erradicación de las violencias directas e indirectas de género. No podrán transmitirse imágenes, símbolos o señales que reproduzcan estereotipos de género o no respeten la pluralidad y diversidad sexual y de géneros. Se promoverá una vida universitaria libre de violencias directas e indirectas basadas en el género y/o la identidad sexual o de géneros, mediante la prevención, asistencia y erradicación de las violencias y discriminaciones de ese tipo de violencias.
- Promover la equidad educativa de los sectores socialmente más postergados y los campos de conocimiento asociados, entre ellos discapacidad, pueblos originarios, migrantes, contextos de encierro, desde una perspectiva interseccional.

- Instruir y capacitar profesionales y técnicos, con responsabilidad medioambiental, compromiso social, conciencia de servicio al pueblo y con capacidades técnicas y profesionales idóneas para atender los requerimientos nacionales y regionales.
- Organizar y promover la vinculación de la Universidad con las instituciones culturales y científicas nacionales y extranjeras, sean estatales o privadas.
- Participar, organizar y prever normativamente las funciones y los organismos desarrolladores para la articulación permanente con los municipios, la provincia de Río Negro, las organizaciones de la producción y el trabajo, la industria y el comercio y las expresiones sociales y culturales.
- Promover la incorporación de nuevos conceptos, tecnologías, metodologías y estrategias de enseñanza y de aprendizaje, orientados a adquirir mejores competencias profesionales.
- Crear carreras atendiendo las necesidades y particularidades provinciales, regionales y nacionales, conservando la unidad programática de la Universidad.
- Implementar una política de distribución de becas y de retención de la matrícula favoreciendo la igualdad de oportunidades del estudiantado, la equidad para el ingreso, la continuidad y el egreso del estudiantado con vocación y empeño académico, que tenga en cuenta sus necesidades desde una perspectiva socioeconómica, la situación de discapacidad y de género, especialmente aquellas que tienen que ver con sus ciclos vitales y sus responsabilidades de cuidado de personas dependientes, estén o no a su cargo.
- Desarrollar una política de publicaciones científicas y de divulgación asegurando la excelencia académica y la socialización del conocimiento.
- Desarrollar tecnologías y prestar servicios técnicos y de asesoría.
- Fomentar y organizar actividades de articulación, de extensión, de asistencia técnica, de voluntariado, de audiencias públicas y aquellas necesarias, con la finalidad de vincular a la Universidad con los sectores sociales de la región y el país.
- Promover entre sus miembros una actitud sensible con el medio, a través de acciones de compromiso social universitario.

La UNRN es una institución educativa gratuita que se considera un bien público, es autónoma y autárquica, es un ámbito científico y cultural de trabajo con conciencia nacional, que contribuye a la formación en saberes en igualdad de oportunidades, en un sentido popular, humanístico y de solidaridad con perspectiva de género y discapacidad, que acompaña la producción y difusión de la ciencia, la tecnología y el arte, en un modelo de desarrollo sustentable para la región a través de capacitaciones y extensión. Divulga y promueve valores, formas de cultura y estudia la realidad del país, de Latinoamérica y el mundo, aceptando que cada espacio territorial se halla, a su vez, vinculado a un mundo global e interconectado.

## Sobre la visión de la Universidad

Para la UNRN el sendero es claro. Afianzando su Misión, “concretar cada día lo que somos y realizar, sin pausa, la irrenunciable utopía propia: una universidad argentina, patagónica, emprendedora”.

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido. Se refiere a lo que como institución educativa superior queremos crear, esto es la imagen futura en que nos reconocemos. La visión estratégica proporciona una guía acerca de qué núcleo de capacidades fortalecer y hacia qué futuro estimular el progreso.

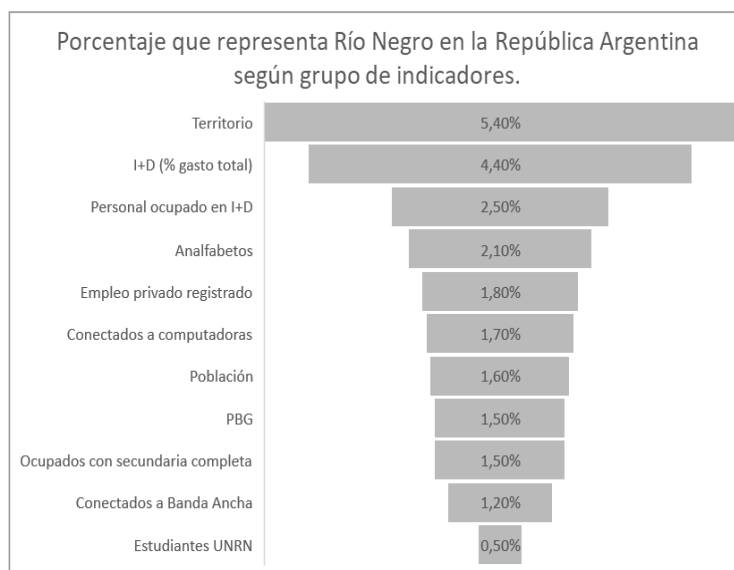
Su construcción supone haber analizado ciertas tendencias en muchos frentes simultáneos y para un plazo mucho mayor que el que refiere al PDI. Entre ellas, se tienen al menos dos que han sido consideradas en el presente plan. Una referida a las tendencias de la masificación de la educación y cómo convertir a la UNRN en una institución más incluyente teniendo en cuenta las particularidades de la provincia de Río Negro, su inserción en la Patagonia y en el país; otra referida a su entorno socioeconómico y a los rumbos futuros que devengan de su desarrollo deseado y posible, tomando en cuenta las tendencias globales en ambos aspectos.

En la siguiente gráfica podemos observar que todavía resta por desarrollar y consolidar la oferta educativa de grado y posgrado de nuestra institución en todas sus modalidades –en particular la presencial–, junto a un fortalecimiento indispensable de la actividad de I+D+i (investigación, desarrollo experimental e innovación) focalizada hacia el sistema socioeconómico y cultural y una mayor actividad de extensión, como modo de transformación estructural y progresivo, aun cuando se incrementa la oferta y la demanda de opciones de educación a distancia que compitan con la oferta educativa (presencial y virtual) de la UNRN.

En este plan a seis años es entonces estratégico pensar en lo enunciado respecto al potencial que le resta a la UNRN por desarrollar, si tenemos en cuenta que en la provincia de Río Negro en 2010 solo el 6% poseía título universitario –un 35% de un valor potencial máximo en Argentina– y si se considera, además, que las tasas de crecimiento de matrícula universitaria pública a partir del año 2000 muestran un crecimiento sostenido que en promedio ronda el 3% anual, aún cuando se ha registrado un amesetamiento desde 2013.<sup>1</sup>

1 Martín, M. M. I. y Morresi, S. (2016). Masificación de la educación superior en los últimos 15 años: el impacto de la obligatoriedad de la educación media. *Cuestiones de Población y Sociedad*, 6(6).

Sin embargo hay que señalar que desde 2013, se registra un amesetamiento, con un crecimiento de los nuevos inscriptos inferior al 1% anual, en comparación con el segmento universitario privado que registra una tasa del 5% anual.



**Fuente:** Elaboración propia con base a datos de INDEC, SPU y Dirección de Estadística y Censos, Secretaría de Planificación, Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Río Negro.

En tal sentido es importante señalar que Río Negro presenta ciertas características particulares que merecen ser destacadas:

1. El gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) representa 4,4% del total nacional y el personal ocupado en estas tareas 2,5%, es decir por encima de la participación que la provincia representa respecto a la población y en el Producto Bruto Geográfico (PBG). No obstante, es muy alta la concentración de las actividades de I+D+i, fundamentalmente en San Carlos de Bariloche. Los indicadores de analfabetismo y personal ocupado con secundaria completa representan, en cambio, un relativo déficit de formación básica.
2. Hay un 35 a 50% del potencial a captar teniendo en cuenta que los estudiantes de la UNRN son actualmente un 0,5% del total de estudiantes universitarios del país y que existen segmentos potenciales que todavía no fueron atraídos (el total de estudiantes universitarios de la provincia puede representar a lo sumo un 1,1 a 1,2 % del estudiantado universitario nacional hoy existente).
3. El número de hogares con acceso a computadoras es levemente superior al de la media nacional, pero el número de hogares conectados a banda ancha se halla por debajo de la media nacional, factor a considerar para evaluar el alcance de la modalidad educativa a distancia que supone la disponibilidad de elevada calidad en la conectividad. Según datos del ENACOM del primer trimestre de 2018, la velocidad media de internet de Río Negro es de un 32% inferior a la media nacional y un 50% de la de CABA. Pero el dato promedio no refleja las diferencias existentes entre las distintas localidades donde la UNRN desarrolla sus actividades.

De este análisis se desprende una evaluación sobre el escaso impacto en el desarrollo socioeconómico y productivo de la provincia que han tenido, hasta la fecha, las instituciones vinculadas a I+D+i que, por razones históricas, se

han radicado en este territorio. Aunque sus objetivos institucionales estuvieron ligados a políticas de nivel nacional (ej. Industria nuclear y aeroespacial), su radicación puede fortalecer las políticas de I+D+i focalizadas hacia el desarrollo regional. Esto constituye una oportunidad para la UNRN al contar localmente con recursos humanos de elevada formación y un espacio para fomentar la asociatividad. Simultáneamente, la existencia de un entorno favorable a estas actividades habilita la posibilidad de formación e inserción de los estudiantes de grado y posgrado en instituciones y nuevas áreas de I+D+i.

Desde otro punto de vista –y ante el relativo déficit educativo de los restantes niveles de enseñanza–, la UNRN deberá ser un factor para superar dicho déficit, lo que se vincula con la formación de docentes, la articulación con la enseñanza media y su capacidad de vinculación con el medio a través de múltiples iniciativas.

En este sentido la UNRN deberá además adecuar sus programas y planes de estudio frente a los nuevos emergentes de la educación basados en el desarrollo de las capacidades a fin de proporcionar a sus egresados ventajas comparativas frente a los cambios y evolución del entorno social, adaptando metodologías de enseñanzas y el uso de los recursos tecnológicos para su implementación.

La masificación de la educación reafirma el potencial por desarrollar que le queda a la UNRN. Para ello deberá implementar la formación de sus docentes y articular con la enseñanza media, teniendo en cuenta las particularidades de la provincia de Río Negro. Deberá además fortalecer las políticas de I+D+i focalizadas hacia el desarrollo regional a fin de cumplimentar su inserción en la Patagonia y en el país; aprovechar los recursos humanos de la región fortaleciendo la asociatividad para acompañar los rumbos futuros que devengan de su desarrollo deseado y posible, tomando en cuenta las tendencias globales en ambos aspectos.

Por otro lado, se crean nuevos mecanismos nacionales e internacionales en la investigación. Las nuevas tendencias en producción en la investigación van sustituyendo la generación de conocimiento por una “ciencia útil”<sup>2</sup> que, sin abandonar las explicaciones globales de una realidad para predecir su comportamiento, se plantea problemas para profundizar en parcelas o aspectos de esa realidad compleja, lo que proporciona logros y hallazgos notables. Una impronta para definir la realidad a fenómenos analizados en niveles elementales y deducir sus propiedades para el análisis de la complejidad, es lo que define a la investigación actual y se muestra como una tendencia de futuro (Nombela, 2017).

Así también, las demandas actuales de la sociedad del conocimiento imprimen importancia a la difusión y aplicación de tecnologías emergentes y transversales, esto radica en la capacidad de transmisión de información y aprendizaje para incursionar en áreas de frontera del conocimiento cuya novedad asegure la competitividad del país, la región y el sector industrial involucrado (Casalet, 2006).<sup>3</sup> Además, permite generar una importante masa crítica de científicos y tecnólogos que investigan e interactúan con sus pares con creación de conocimiento y cooperación internacional a través de redes de carácter transdisciplinario como forma de investigación científica y tecnológica. Esto requiere establecer agendas de investigación con base en prioridades definidas en forma conjunta por universidades y

2 Nombela, C. (2017). Nuevas tendencias en investigación científica, en *Nueva Revista* (<http://www.nuevarevista.net>).

3 Casalet, M. (2006). Las nuevas tendencias en la organización y financiamiento de la investigación. Artículo presentado al Seminario Internacional Globalización Conocimiento y Desarrollo, UNAM: México.

organismos de gobiernos de los ámbitos socioeconómico, energético, ambiental, salud, alimentario y otros para generar valor en la salud, el ámbito agropecuario, minería e industria y los impactos futuros en la forma de producir, distribuir y consumir productos y servicios (Villavicencio, 2017).<sup>4</sup> En consecuencia, la producción, difusión y asimilación del conocimiento por los diversos sectores que componen la sociedad se convierten en factor de cambio e innovación, y por ende en motor del desarrollo

Aunque existe en las comunidades de científicos la tendencia a focalizar sus intereses y a desarrollar prácticas en la investigación científica básica y, en menor medida, hacia la investigación aplicada para proponer soluciones a prioridades nacionales, se requiere para revertirla, políticas para asegurar posgrados de calidad e incentivos que vuelquen a los científicos a realizar además de publicaciones en revistas indexadas de publicación internacional, la consolidación de capacidades en el uso de herramientas tecnológicas para generar y difundir la innovación reforzando además infraestructura, recursos humanos, incentivos a programas de investigación en áreas de vacancia y en la resolución de problemas sociales, del sistema socioproductivo y otros.

En cuanto al espacio socioeconómico en el que la UNRN se halla inserta, se muestran características que deben ser consideradas tanto como punto de partida sobre el que se trabaja hoy, como sobre un punto de llegada que es posible visualizar como trayectoria futura.

La evolución de la actividad económica de la provincia de Río Negro muestra que se halla básicamente anclada en sectores primarios y complejos exportadores que no han completado sus potencialidades para lograr mayores niveles de creación de valor agregado e integración de cadenas productivas.

En efecto la economía de Río Negro se basa en los siguientes complejos exportadores: Frutícola (pepita); Ganadero (bovino, caprino y ovino); Petrolero-Petroquímico; Turismo; Actividades de servicios vinculados a ciencia y técnica; y Pesca.

Al respecto cabe señalar que la producción frutícola en especial de peras, la producción de hidrocarburos, la actividad turística y de investigación científica, desarrollo tecnológico, transferencia, creación artística y cultural presentan ventajas comparativas dinámicas con respecto al país y el mundo y poseen un alto potencial de generación de riqueza en la región.

A su vez generan impactos multiplicadores, los que dan lugar al crecimiento del comercio, las telecomunicaciones, el transporte y los servicios, según sea la localización principal de cada uno de estos núcleos.

En nuestros primeros diez años se han establecido significativos vínculos entre las actividades académicas y de investigación con las entidades, actores y procesos económicos, sociales y culturales de la provincia y región norpatagónica. El recorrido por los más de 600 proyectos de investigación, desarrollo y transferencia de tecnología ejecutados y en ejecución; así como el objeto y líneas de investigación atinentes a las 16 Unidades Ejecutoras de investigación y transferencia de conocimientos, ponen de manifiesto la preocupación o enfoque que ha primado en cuanto a atender la resolución de problemas o necesidades sociales y económicas con una perspectiva de desarrollo regional. Este es un camino abierto que debe ampliarse y mejorarse en extensión y profundidad.

---

4 Villavicencio, D. (Ed.). (2017). *Las vicisitudes de la innovación en biotecnología y nanotecnología en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.



En tal sentido, avanzando sobre el terreno recorrido, se entiende que la UNRN debe desempeñar un papel importante no solo por la formación de grado y de posgrado, dado que puede aportar a explotar sinergias hoy inexploradas a través de:

- Proyectos de trabajos finales integrados multi, inter y transdisciplinarios (embriones de emprendimientos productivos concebidos por los propios egresados de distintas carreras en torno al desarrollo de un producto y/o servicio).
- Identificación de oportunidades de mercado no atendido.
- Actividades de fortalecimiento institucional.
- Formación de capital humano acorde a las necesidades del sector público y privado.
- Desarrollo de servicios, prototipos y productos.
- Desarrollo de polos en torno a ejes temáticos y/o áreas de servicios.
- Actividades de extensión con impacto en desarrollo productivo, social y territorial.
- Estudios socioambientales.
- Interculturalidad.

La visión en tal sentido supone así articular la creación de capacidades que, vinculadas entre sí a través de un enfoque multi, inter y transdisciplinar –donde sea ello posible–, contribuya a fortalecer el tejido social, productivo y espacial de un vasto territorio aún débilmente estructurado.

Esto supone profundizar en el territorio de cada Sede nuevas oportunidades que den lugar a nuevas propuestas de actividades, programas y proyectos, pero también identificar y fortalecer vínculos entre las sedes con miras a desarrollar iniciativas conjuntas bajo el entendimiento de que la UNRN es una única institución que opera en un territorio con dificultades de articulación productiva y cultural debido a razones histórico-culturales y geográficas entre otras.

Se puede decir que en principio la oferta académica de la UNRN contempló con claridad esta caracterización territorial y socioproductiva y que en esta nueva etapa se presenta una voluntad superadora.

El desafío de ser motor del desarrollo regional –llevado a cabo a partir de las actividades de docencia, investigación, creación artística, transferencia de tecnología y extensión– consiste así en agrupar áreas disciplinares que, aunque específicas, se requieren para la visualización y promoción conjunta de potenciales cadenas de valor.

En este sentido y como puesta en acción de un proceso de gestión sistemática de la calidad, la visión que desarrolla este plan de desarrollo institucional se enuncia como un conjunto de estrategias y actividades de planificación, gestión institucional y evaluación a mediano plazo, durante 6 años y a largo plazo, con generación de nuevos planes de mejoramiento tendientes a desarrollar la misión.

Por ello la UNRN se propone:

1. Crear nuevas ofertas de carreras de grado y posgrado conforme a las áreas de vacancia aún presentes y necesarias para el desarrollo socio-productivo que requiere de recursos humanos formados.
  - a. Acciones:
    - I. Identificar oportunidades no atendidas o surgidas de análisis prospectivos.

- II. Propiciar la formación de capital humano acorde a las necesidades del sector público y privado.
  - III. Fomentar el estudio socioambiental y de otras diversas áreas disciplinares, e inter y transdisciplinares.
  - b. Oportunidad:
    - I. Gestiones de comunicación y políticas interinstitucionales: áreas de Comunicación Institucional; de Relaciones Internacionales y Convenios y de Proyectos Especiales.
    - II. Gestiones financieras, infraestructura y recursos humanos: áreas de gestión y programación estratégica.
    - III. Gestiones de evaluación y acreditaciones: áreas académicas de cada sede y Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) del Rectorado.
  - c. Necesidad:
    - I. Optimizar y completar infraestructura y equipamiento.
    - II. Adecuar distribuciones presupuestarias.
2. Fortalecer las carreras en marcha concebidas desde el inicio en vinculación a las necesidades de cada zona en la provincia.
- a. Acciones:
    - I. Promover actividades de fortalecimiento institucional, con particular acento a la colaboración entre las sedes.
    - II. Integrar mediante redes multi, inter y transdisciplinarios trabajos finales, tesis y resultados de investigación que resulten embriones de emprendimientos productivos concebidos por los propios egresados de distintas carreras en torno al desarrollo de un producto y/o servicio.
  - b. Oportunidad:
    - I. Gestiones de adecuación de planes de estudio: Secretarías de Docencia y Extensión. Escuelas y Direcciones de Carrera.
    - II. Gestiones de evaluación y acreditaciones: Oficina de Aseguramiento de la Calidad.
    - III. Gestiones financieras, infraestructura y recursos humanos: Secretarías General y programación estratégica de cada sede y Secretaría de Programación y Gestión Estratégica del Rectorado.
  - c. Necesidad:
    - I. Optimizar y completar infraestructura y equipamiento.
    - II. Mejora continua de las distribuciones presupuestarias.
    - III. Fortalecer recursos humanos, con especial énfasis en los formatos no presenciales de enseñanza.
3. Fortalecer las carreras en marcha y por crear para propiciar una mayor retención y eficiencia en el avance de los estudiantes hacia su graduación.
- a. Acciones:
    - I. Fortalecer la articulación y desarrollo de tareas con otros niveles de enseñanza.
    - II. Consolidar un cuerpo docente propio sin dependencia de otras instituciones, radicado en las zonas de influencia de las sedes y formado en la didáctica de nivel superior.

- III. Incluir tramos introductorios en las curriculas que articulen con la formación terciaria.
- IV. Fortalecer y capacitar los recursos humanos en áreas pedagógicas.
- V. Fomentar los reconocimientos de trayectos curriculares, entre niveles de enseñanza, entre familias de carreras y entre carreras a nivel institucional, interinstitucional y de formación de pregrado, grado y posgrado.
- b. Oportunidad:
  - I. Gestiones de adecuación de planes de estudio: Secretarías de Docencia y Extensión, Escuelas y Direcciones de Carrera.
  - II. Gestiones de evaluación y acreditaciones: Oficina de Aseguramiento de la Calidad.
  - III. Gestiones financieras, infraestructura y recursos humanos: Secretarías General y de Programación de cada Sede y Secretaría de Programación y Gestión Estratégica del Rectorado.
  - IV. Posgrados: Especialización en Docencia Universitaria.
  - V. Convenios: Programa de reconocimiento nacional de trayectos formativos.
- c. Necesidad:
  - I. Optimizar y completar infraestructura y equipamiento.
  - II. Mejora continua de las distribuciones presupuestarias.
  - III. Fortalecer recursos humanos.
  - IV. Implementar maestrías y doctorados y/o fomentar convenios interinstitucionales.
  - V. Implementar becas de posgrado.
- 4. Articular con el sector público y privado el desarrollo de líneas de I+D+i que impacten primariamente sobre el desarrollo local y sobre la inserción laboral de la población y de sus egresados.
  - a. Acciones:
    - I. Fomentar el desarrollo de servicios, prototipos y productos.
    - II. Fomentar el desarrollo de polos en torno a algún eje temático y/o área de servicios.
  - b. Oportunidad:
    - I. Gestiones de integración entre IyD+i y Extensión y Comunicación: Secretarías de Investigación, Docencia y Extensión y Comunicación. Escuelas y Direcciones de Carrera.
    - II. Gestiones en SPU para la función de I+D+i.
    - III. Gestiones de evaluación y acreditaciones: Oficina de aseguramiento de la calidad.
    - IV. Unidades ejecutoras (UE); Laboratorios, Observatorios y programas; y Convenios con el CONICET y otros organismos de Ciencia y Tecnología.
  - c. Necesidad:
    - I. Optimizar y completar infraestructura y equipamiento.
    - II. Mejora continua de las distribuciones presupuestarias.
    - III. Implementar programas financiados y/o convenios para radicación de investigadores.

5. Articular con los sectores populares y la I+D+i, con la función Extensión para permitir el acceso a la Universidad, a través de sus problemáticas.
  - a. Acciones:
    - I. Curricularización progresiva en planes de estudios.
    - II. Actividades de extensión con impacto en desarrollo productivo, social y territorial.
    - III. Propiciar el Multiculturalismo.
  - b. Oportunidad:
    - I. Gestiones de adecuación de Planes de estudio: Secretarías de Docencia y Extensión, Escuelas y Direcciones de Carrera.
    - II. Gestiones de integración entre IyD y Extensión y Comunicación: Secretarías de Investigación, Docencia y Extensión y Comunicación.
    - III. Gestiones de evaluación y acreditaciones: Oficina de Aseguramiento de la Calidad.
    - IV. Convenios SPU: Área de Compromiso Social Universitario de la Dirección Nacional de Desarrollo Universitario y Voluntariado.
  - c. Necesidad:
    - I. Mejora continua de las distribuciones presupuestarias.
    - I. Implementar programas financiados y/o convenios para radicación de investigadores.

## Valores

### **La educación superior, derecho humano universal**

Para la UNRN la educación superior es un derecho humano universal, un servicio público y un deber del Estado desarrollarla y que no puede estar sujeta a mercantilización.

### **Puertas abiertas y gratuidad**

La UNRN abre sus puertas a todos quienes tengan interés en cursar estudios universitarios y realicen el esfuerzo necesario para avanzar con éxito en las actividades que emprendan, garantizando a sus alumnos la gratuidad y equidad.

### **Espíritu amplio y pluralista**

La UNRN desarrolla actividades convergentes de enseñanza, investigación y extensión al medio con un espíritu amplio, pluralista, basado en la honestidad intelectual y el respeto a la más amplia diversidad.

### **Responsabilidad medioambiental**

La UNRN capacita profesionales y técnicos con responsabilidad medioambiental y con capacidades para atender los requerimientos nacionales y regionales.

### **Defensa del sistema democrático**

La UNRN promueve el sistema democrático de gobierno, las libertades civiles y los derechos humanos reconocidos en la Constitución y la Legislación vigentes.

### **Promoción del desarrollo regional**

La UNRN aspira a ser motor del desarrollo regional a través de la asociatividad, la excelencia, el conocimiento y los potenciales de innovación.

### **Compromiso social universitario**

La UNRN promueve conciencia de servicio al pueblo y una actitud sensible con el medio a través de acciones de compromiso social universitario.

### **Perspectiva de género**

La UNRN adopta la perspectiva de género en su cultura organizacional, en las condiciones de acceso, promoción, y organización del trabajo y estudio, en la búsqueda de la presencia equilibrada de mujeres y varones.



## Docencia y vida estudiantil

Como bien lo afirman los evaluadores externos, la UNRN ha logrado desarrollar su programación académica a través de la implementación de carreras de grado de ciclo largo y ciclo corto, de ciclos de complementación curricular y de carreras de posgrado en el marco de una estrategia asociativa con el propósito de responder a las necesidades de las comunidades del territorio rionegrino donde se inserta. En su corta historia implementó las carreras de acuerdo a parámetros de calidad y pertinencia, reconocidos por estudiantes, graduados, docentes y representantes sociales, y acreditados externamente en el caso de las carreras comprendidas en el artículo 43° de la LES y de las carreras de posgrado (Informe de Evaluación Externa, CONEAU, 2017).

En cuanto a la conformación del cuerpo de profesores, con acierto se sostiene que la UNRN ha logrado la radicación de docentes e investigadores con un adecuado perfil académico y compromiso institucional para el desarrollo de sus actividades sustantivas; y que los mecanismos de acceso, permanencia y promoción son los propios de una institución universitaria que valora los requisitos académicos para el ejercicio de las funciones centrales de docencia, investigación, transferencia y extensión, aunque como universidad alejada de los centros con trayectorias de formación, enfrenta el reto de consolidar un cuerpo docente propio sin dependencia de otras instituciones y radicado en las zonas de influencia de las sedes.

En sintonía con ello, una de las acciones previstas desde la Secretaría de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil es la continuación del perfeccionamiento de los docentes a través de la creación de una Especialización que atienda la formación para la enseñanza de quienes son profesionales y no tienen formación pedagógico-didáctica<sup>1</sup>.

De igual modo se ha resaltado que la UNRN, desde sus inicios, incorporó la evaluación como estrategia de desarrollo institucional contando con experiencias de evaluación de desempeño docente y de encuestas de desempeño de los docentes por parte de los estudiantes, rescatándose la importancia de la autorreflexión institucional en torno a dichas prácticas y las modificaciones introducidas a partir de ella.

Lo expresado hasta aquí no impide advertir cuestiones pendientes cuya atención permitirá optimizar las estrategias institucionales establecidas. Entre ellas, la necesidad de consolidar la propuesta académica de la UNRN, realizando estudios de factibilidad sobre nuevas carreras de grado, así como para ampliar la oferta académica de posgrado; consolidando, a su vez, el claustro docente en cuanto a su pertinencia y calidad. Es más, la UNRN ha continuado resolviendo algunos problemas que estaban pendientes de solución al momento de la evaluación externa. Así cabe destacar, por ejemplo, la resolución favorable del reconocimiento provincial de los egresados de los ciclos de complementación para mejorar la formación de los profesores del nivel medio, logro alcanzado por el vínculo estrecho de la Universidad con el sistema educativo provincial rionegrino y en particular con sus

---

1 Esta acción –reflexiona la CONEAU en su informe final– se valora por cuanto en reuniones con docentes y directores de carreras se manifestó interés en este tipo de formación para mejorar su actividad de enseñanza y enfrentar los problemas específicos del aula.

autoridades, que alcanzará un nuevo cometido con la próxima puesta en marcha de un programa conjunto de mejora de los niveles de conocimiento de los egresados del secundario que posibilitará un mejor progreso académico de los futuros ingresantes a la UNRN y otras instituciones de educación superior.

La UNRN se ha incorporado al Sistema Nacional de Reconocimiento Académico (SNRA), creado en el ámbito de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, que propone una perspectiva innovadora en la formación de estudiantes al considerar las experiencias, la movilidad y flexibilidad como ejes fundamentales para el desarrollo de la vida académica en la actualidad.<sup>2</sup>

El sistema se centra en el o la estudiante, considera su individualidad, deseos y motivación, y le brinda la posibilidad de realizar “trayectos” articulados en diferentes instituciones y que eso le sea reconocido. Para ello se cuenta con una unidad de medida específica que recibe el nombre de RTF (reconocimiento de trayectos formativos). Estos son acordados por las instituciones adherentes, las cuales establecen de forma conjunta los Programas de Movilidad que permiten acompañar el ciclo de cada estudiante. Así, se ofrece la posibilidad de optar por formatos curriculares que colaboren en la conclusión de los estudios de grado, como también en la formación de alta calidad de nuevos profesionales. Durante esta ya tercera etapa, la UNRN será sede central en la construcción de trayectos formativos para el área de Geología.<sup>3</sup>

En este contexto, el desafío de la UNRN con el PDI 2019/2025 es lograr una mayor articulación con el sistema universitario mundial, a través de la movilidad de sus estudiantes a otras universidades del mundo por períodos cuatrimestrales o anuales. De allí que los sistemas de crédito de reconocimiento de estudios como los RTF son clave.

De este modo la UNRN se halla inserta de modo progresivo en las recientes tendencias mundiales en educación superior, mediante las cuales se busca ofrecer respuestas específicas a las demandas de los/las estudiantes que, si bien buscan titularse en carreras de grado, también desean formarse en modos más específicos dentro de sus carreras. Por otra parte, se espera que ello redunde en mayores tasas de retención y graduación, a la vez que en mayor bienestar estudiantil.

En cuanto a la enseñanza bajo la modalidad a distancia, tanto en el abordaje del modelo pedagógico y sus múltiples aspectos involucrados, como para la gestión de la modalidad, la decisión de la UNRN de gestionar su acreditación ante el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) se convierten en dos buenas herramientas para la institucionalización y expansión integral de esta opción pedagógica y didáctica en consonancia, desde luego, con los propósitos de la Universidad.

Las evaluaciones externas señalaron la importancia de alcanzar un enfoque integral que abarque el conjunto de la problemática bibliotecaria de la Universidad, evitando así desarticulaciones entre sus distintos componentes. Esto es, poder conformar un Sistema de Bibliotecas de la UNRN, definiendo políticas generales y

---

2 Cabe destacar que la UNRN, a partir de la publicación de la Res 1870-E/2016 del Ministerio de Educación y Deporte, adhirió con la firma del convenio marco al desarrollo del Sistema Nacional de Reconocimiento Académico que inició su labor en diciembre del 2016 con la primera reunión que definió el grupo inicial de carreras a trabajar como caso testigo.

3 Cabe señalar también que la Sede Atlántica y la Escuela de Arquitectura, Arte y Diseño de la sede Alto Valle-Valle Medio, implementó en el segundo cuatrimestre de 2018 el reconocimiento de Movilidad Estudiantil en las carreras de Sistemas, Agronomía, Licenciatura en Diseño Visual, Diseño de Interiores y Mobiliario, Diseño Industrial.



planes de desarrollo a largo plazo que contemplen los principales objetivos académicos, científicos y de inserción comunitaria definidos institucionalmente.

La UNRN cuenta con 9 bibliotecas activas ubicadas en diferentes localizaciones de las Sedes. Ellas muestran cierta disparidad en cuanto a sus características edilicias, dotación de materiales bibliográficos y de personal calificado, así como de atención horaria.

Respecto a la infraestructura en particular, los evaluadores externos han podido verificar que los espacios físicos constituyen uno de los problemas más notorios. La mayor parte de los edificios en los que funcionan las bibliotecas no resultan aptos para albergar las colecciones bibliográficas. Más grave aún es que no poseen espacios físicos para el estudio individual y grupal.

A su vez, en materia de recursos humanos, si bien en el informe de la CONEAU se destaca el número de bibliotecarios profesionales, así como su muy buen nivel de formación, que les permite realizar planificaciones anuales, diseñar procedimientos y hacer búsquedas de información científica para docentes e investigadores, se considera que el personal es insuficiente teniendo en cuenta que la institución cuenta con nueve bibliotecas.

En orden a la problemática de vida estudiantil, si bien se destaca el Programa de Becas como una acción institucional contundente de sostén de los estudiantes para consolidar el derecho a la educación superior, de los relevamientos efectuados y de las conclusiones del Taller de General Roca (28 y 29 de mayo de 2018), surge claramente la necesidad de aumentar el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes, así como el fortalecimiento de la integración de estos a la vida universitaria. En este sentido es necesario fortalecer, en estas etapas, las políticas de accesibilidad académica para personas con discapacidad, a través de configuraciones de apoyo a estudiantes y configuraciones formativas a docentes; todos procesos que requieren condiciones previas de accesibilidad física y comunicacional.

Lo anterior conduce a enumerar ciertas consideraciones y orientaciones generales que dan lugar a la definición de ejes, metas y propuesta de acciones. Dichas consideraciones y orientaciones son:

1. Incentivar la radicación de docentes investigadores y continuar con la política de regularización e incremento de dedicaciones de los docentes, para fortalecer las funciones de docencia (presencial y a distancia), investigación, transferencia, creación artística y extensión y los espacios de gestión académica, incluyendo la perspectiva de discapacidad.
2. Definir e implementar un programa sistemático y permanente de formación docente universitaria, para la modalidad presencial y a distancia, para completar y afianzar su formación pedagógica, incluyendo las perspectivas de discapacidad y de igualdad de género.  
Desarrollar estrategias que favorezcan el ingreso, permanencia y egreso del estudiantado, que propicien la articulación con la escuela secundaria y con las instancias ministeriales en áreas de educación a fin de propender a la mejora de la enseñanza superior, con procesos de enseñanza acorde con las nuevas tendencias mundiales de aprendizaje en función de las características de los/las estudiantes, conforme a los avances tecnológicos disponibles, el uso de las TICs para minimizar las brechas del nivel medio y el nivel superior en los/las ingresantes. En ese mismo sentido implementar circuitos de educación a distancia como

opción pedagógica y didáctica en materias y carreras que lo permitan, y dentro del marco normativo del SIED (Res. N° 2641-E/2017).

- a. Incluir tramos introductorios que articulen con el nivel medio la formación terciaria y fomentar reconocimientos de trayectos curriculares entre niveles de enseñanza, familias de carrera y otras carreras de la institución, entre instituciones y niveles de formación, pregrado, grado y posgrado.
  - b. Integrar mediante redes multi, inter y transdisciplinarias trabajos finales, tesis y resultados de investigación que resulten embriones de emprendimientos productivos concebidos por los propios egresados de distintas carreras en torno al desarrollo de un producto y/o servicio.
  - c. Incorporar la dimensión de accesibilidad académica en su faz administrativa y de gestión y transversalizar la perspectiva de discapacidad en los planes de carrera de grado y posgrado.
3. Analizar nuevas ofertas académicas presenciales y a distancia, de grado, posgrado y en educación continua, en el marco del proyecto institucional y las nuevas oportunidades vinculadas al territorio.
  4. Lograr la mayor articulación posible con la escuela secundaria e instancias ministeriales en áreas de educación a fin de propender a la mejora de la enseñanza superior.
  5. Adecuar la estructura y gestión institucional del área de bibliotecas para cubrir las necesidades de la UNRN en su territorio mediante:
    - a. Aumento de la cantidad de títulos y ejemplares, publicaciones científicas y accesibilidad a bases de datos relevantes.
    - b. Aumento de la planta docente con formación en el área, en cada localización; propiciar capacitaciones específicas incluyendo la perspectiva de discapacidad.
    - c. Mejora de la infraestructura para fomentar la utilización de la biblioteca como espacio de estudio y socialización del estudiantado.
    - d. Desarrollo de la biblioteca electrónica.
  6. Integrar al graduado como protagonista institucional de gestión y como docente, promotor de mejoras y compromiso.
    - a. Diseñar un sistema del seguimiento de la trayectoria e inserción laboral de los graduados como herramienta de evaluación para introducir mejoras en la formación de grado y continua mediante cursos y/o carreras de posgrado.
    - b. Fomentar la inserción y formación de graduados como docentes e investigadores a través de capacitación y el otorgamiento de becas que promuevan su ascenso en la carrera académica, para disminuir la dependencia de docentes formados externos.

Seguidamente se exponen los ejes, metas y actividades que abordan de manera integral el conjunto de las consideraciones y orientaciones generales efectuadas. En tal sentido, en principio, los ejes responden a los objetivos generales, las metas a objetivos específicos y las acciones a la propuesta de abordaje para lograr dichas metas según se han ido definiendo a través del proceso de elaboración del presente PDI.

<b>Eje 1 - Consolidación de un claustro docente pertinente y de calidad</b>				
<b>Meta 1.1</b>	<b>Meta 1.2</b>	<b>Meta 1.3</b>	<b>Meta 1.4</b>	<b>Meta 1.5</b>
Contar con un plantel docente suficiente y estable en cada categoría.	Incentivar la formación y actualización del claustro docente.	Consolidar la evaluación docente como estrategia para la mejora.	Afianzar la pertenencia institucional del claustro docente.	Ampliar la participación del claustro docente en el análisis de los problemas de ingreso, permanencia y graduación. Crear incentivos al respecto.
<b>Actividades</b>				
Completar la realización de concursos públicos y abiertos por áreas y orientaciones que contengan las asignaturas específicas y de aplicación de cada carrera para garantizar cuadros propios que aporten al sostenimiento de estas.	Creación de un área de formación docente para docentes de la UNRN que incluya a las diversas problemáticas propias de la actividad. El área deberá existir en cada Sede a su vez para atender a las problemáticas del territorio, pero con la centralización en el rectorado. A tal fin poner en funcionamiento la carrera de Especialización en Docencia Universitaria.	Fortalecer y mejorar el uso de los instrumentos y resultados de la evaluación docente. Realizar un balance de las evaluaciones estudiantiles y proponer acciones de mejora tras las mismas.	Completar el proceso de institucionalización de las principales áreas de gestión académica en la Universidad: Consejos de universidad y sede, Escuelas, Dirección de Carreras, así como de constitución de los Consejos Asesores.	Desarrollar capacitaciones enfocadas en pedagogía universitaria que faciliten el acompañamiento de los profesores a los estudiantes ingresantes por Escuelas.
Tender a reemplazar los docentes viajeros con locales y en caso de no disponer de ellos, formarlos prioritariamente en el ámbito de nuestra universidad.	Incentivar la formación y actualización de posgrados. Incentivar la participación de los docentes en espacios de capacitación y formación en áreas específicas.	Realizar talleres de análisis de encuestas a docentes realizadas en otras universidades y contextos, para afianzar la necesidad de su uso para la mejora de la enseñanza y desarrollar el modelo más idóneo para el caso de nuestra Universidad.	Incentivar la producción de material didáctico correspondiente a cada campo disciplinar.	Realizar capacitaciones en el uso de los sistemas de información sobre seguimiento de estudiantes (ingreso, permanencia y egreso). Arbitrar los medios para proveer de esta información a los docentes.
Desarrollar programas de formación de recursos humanos para graduados (de la UNRN e instituciones locales) en función de las demandas de ingreso a la planta docente y del ascenso en la carrera académica.	Capacitar a los docentes para atender situaciones de discapacidad.	Mejorar el modelo de encuesta a las/los estudiantes; que sea eficiente y justa en el análisis del proceso de enseñanza y aprendizaje desde el enfoque del estudiante, con el análisis de aspectos pertinentes a ese fin. Su objeto es retroalimentar la capacitación docente.	Promover la vinculación entre la producción investigativa y extensionista de los docentes, en sus prácticas de enseñanza.	Crear mecanismos directos como un observatorio de seguimiento de estudiantes que a través de profesores tutores informen acerca de la población estudiantil en riesgo de abandonar los estudios.
Consustanciar a los directores de Escuelas y directores de Carrera con los valores institucionales, la misión y visión de la UNRN y objetivos generales y específicos del área de Docencia.				

<b>Eje 2 - Consolidación de una propuesta académica de calidad vinculada con el proyecto Institucional</b>				
<b>Meta 2.1</b>	<b>Meta 2.2</b>	<b>Meta 2.3</b>	<b>Meta 2.4</b>	<b>Meta 2.5</b>
Afianzar el perfil de universidad con modalidad de educación presencial y a distancia.	Reorientar los perfiles de carreras en línea con las tendencias, desarrollos tecnológicos y requerimientos de la región de influencia.	Fortalecer la vinculación entre la producción académica, el compromiso comunitario y la investigación (o en su caso la creación artística) en los planes de estudio.	Diversificar los trayectos formativos para flexibilizar la estructura curricular.	Promover la internacionalización de los programas de grado y posgrado.
<b>Actividades</b>				
Revisar los planes de estudio de carreras existentes, para facilitar la incorporación de tramos o asignaturas que puedan dictarse opcionalmente en forma presencial o a distancia.	Establecer los lineamientos estratégicos de la UNRN en la región que orienten las investigaciones, producción de materiales, PTS y proyectos.	Indagar acerca de las necesidades del territorio y sus habitantes	Implementar sistemas de créditos denominados reconocimiento de trayectos formativos (RTF). Promover el análisis comparado de los trayectos formativos en las diferentes carreras impartidas en la UNRN.	Identificar el potencial de asociatividad con instituciones educativas, tecnológicas y científicas del exterior que permitan un mayor intercambio de profesores y estudiantes.
Promover el dictado de cursos en modalidad virtual, acreditables como optativos para las carreras de grado y posgrado y facilitar las actividades que permitan a los profesores de una sede dictar sus clases para otra.	Poner en marcha el Observatorio de Graduados para reorientar la formación de grado brindada, así como las posibilidades de nuevas propuestas de formación continua mediante cursos y/o carreras de posgrado. Internacionalización de los programas de grado y posgrado.	Generar espacios de difusión y divulgación del conocimiento generado a partir de la demanda del territorio a modo de retroalimentación positiva y como devolución a la sociedad en la que UNRN se halla inserta.	Mejorar la articulación entre grado y posgrado y la gestión académica de las carreras.	Profundizar el vínculo con unidades académicas del exterior.
Mejorar el nivel de equipamiento y conectividad para aplicar los nuevos métodos de enseñanza en consonancia con las tendencias actuales de la educación superior en el mundo. Capacitar a los docentes en el uso de nuevas tecnologías mediadas por las TICs y en modalidad virtual a efectos de poder alcanzar el desafío de estos modelos de enseñanza.	Establecer convenios con las instituciones educativas, tecnológicas y científicas del territorio para el abordaje de ofertas que sean afines a las necesidades detectadas.	Reconocer las actividades de extensión en la evaluación académica de los docentes de la UNRN. Crear instrumentos normativos que incentiven la realización de prácticas profesionales, trabajos finales, tesinas y tesis trans e interdisciplinarias que den respuesta a necesidades territoriales, que favorezcan la creación de conocimiento científico de actividades realizadas en la provincia o que favorezcan las expresiones culturales y artísticas con improntas locales.	Fomentar el intercambio estudiantil y docente con otras instituciones nacionales y extranjeras.	Identificar y tender a implementar oportunidades de doble titulación.
Consustanciar a los directores de Escuelas y directores de Carrera con los valores institucionales, la misión y visión de la UNRN y objetivos generales y específicos del área de Docencia.				

<b>Eje 2 - Consolidación de una propuesta académica de calidad vinculada con el proyecto Institucional (Continuación).</b>		
<b>Meta 2.6</b>	<b>Meta 2.7</b>	<b>Meta 2.8</b>
Fortalecer los compromisos adoptados en los procesos de acreditación de carreras incluidas en el artículo 43 de la LES, compromisos destinados todos ellos a garantizar el cumplimiento estricto de los planes de mejoras elaborados por las carreras, destinados a dar alcance a los estándares establecidos específicamente.	Desarrollar modalidades de enseñanza acorde con las nuevas tendencias mundiales de aprendizaje y las características de los nuevos alumnos, conforme a los avances tecnológicos disponibles y las nuevas tendencias en educación superior.	Propender a la introducción de materias transversales que desde un abordaje basado en ética individual, grupal y social y en la promoción de ciudadanía acompañen el proceso de transformación cultural necesario para transitar el futuro de un modo exitoso.
<b>Actividades</b>		
Revisar los planes de las carreras, considerando las formulaciones de propuestas de mejora acorde a cada carrera.	Aprovechar el uso de las TICs. Crear contenidos específicos con el objeto de cerrar brechas de conocimientos previos entre los distintos ingresantes a las carreras.	Identificar las materias transversales apropiadas por familias de carreras. Implementar cambios en los planes de estudio.
Consustanciar a los directores de Escuelas y directores de Carrera con los valores institucionales, la misión y visión de la UNRN y objetivos generales y específicos del área de Docencia.		

<b>Eje 3 - Desarrollo de un programa de ingreso y permanencia en la UNRN</b>				
<b>Meta 3.1</b>	<b>Meta 3.2</b>	<b>Meta 3.3</b>	<b>Meta 3.4</b>	<b>Meta 3.5</b>
Aumentar de forma temprana la articulación entre contenidos y prácticas de enseñanza y aprendizaje con la escuela secundaria. Desarrollar evaluaciones, diagnósticos e informar al público de los resultados, discriminando por institución educativa.	Priorizar la retención de estudiantes en particular en los años iniciales.	Universalizar un programa de ingreso a las carreras de grado de la UNRN.	Incrementar la permanencia y retención. Asegurar la permanencia y el número de egresados. Incluir planes de revisión curricular hacia la flexibilización y la implementación de los "trayectos articulados" del Sistema Nacional de Reconocimiento Académico (SNRA).	Fortalecer el desarrollo de la vida estudiantil.
<b>Actividades</b>				
Establecer instancias para la interacción con otros niveles de enseñanza donde articular los últimos años de la enseñanza media con los de ingreso de la UNRN.	Establecer un sistema de seguimiento de los planes de ingreso, la permanencia y el egreso de las carreras. Desarrollar una encuesta estructurada que permita investigar y a determinar (por muestreo) las causas principales del abandono de las carreras por parte de los estudiantes.	Desarrollar materiales, prácticas y técnicas didácticas ágiles adaptadas al perfil de cada escuela/carrera a fin de ayudar a cerrar la brecha de conocimientos y habilidades requeridas para enfrentar con éxito la vida universitaria.	Generar la menor prelación en cuanto a correlatividades y profundizar el seguimiento del trayecto de los alumnos. Desarrollar a escala piloto (para carreras seleccionadas por sede) una normativa que atienda la temporalidad (duración teórica) más extendida de los planes de estudio para estudiantes que trabajan y/o presentan dificultades para cursar regularmente las asignaturas de cada plan de estudio.	Integrar las actividades de educación física y deportes a las estrategias de retención y progreso académico. Poner en marcha a escala piloto un comedor universitario en la Sede Atlántica y replicar en las demás Sedes, bajo el principio de subsidiariedad.

<b>Actividades</b>				
Desarrollar áreas de orientación vocacional comenzando el vínculo con los estudiantes de nivel medio a partir de los primeros años.	Aumentar el apoyo económico a través de becas de ayuda económica y de servicios [fotocopias, comedor, otras] a los estudiantes provenientes de hogares de bajos recursos.	Mejorar el sistema de ingreso al cursado de las asignaturas de cada plan de estudios de carreras de grado.	Implementar sistemas alternativos de regularización de asignaturas como dobles cursadas, sistemas de asistencia cumplida y otros superadores que eviten incrementar la extensión real vs. la extensión curricular de las carreras.	Institucionalizar festivas y otras actividades recreativas y artísticas.
Generar y promover programas de ingreso simultáneos con la última etapa de la Escuela. [Ej. El programa Nexos debería dictarse una hora, una vez por semana desde cuarto año, como mínimo]. Impulsar el acercamiento de los alumnos de la escuela media a la Universidad por medio de seminarios, clases abiertas y proyectos diversos y el acercamiento de la Universidad a las escuelas.	Fortalecer los PTS en vinculación con los lineamientos estratégicos en la UNRN. Involucrar a la comunidad estudiantil más avanzada en las carreras en procesos de apoyo en cuanto a las asignaturas iniciales más complejas tal como se realizó con el Plan Estratégico de Formación de Ingenieros (PEFI) en las carreras de ingeniería.	Durante la etapa de ingreso brindar seminarios sobre áreas de conocimientos específicos de cada carrera que actúen como motivadores para las nuevas cohortes, e información sobre la vida universitaria. Analizar y evaluar los resultados de los ciclos introductorios del primer cuatrimestre en cada carrera atendiendo diversidades y particularidades de estas.	Promover entre docentes y estudiantes prácticas que conduzcan a cerrar la brecha entre aprobación de cursadas y rendición de exámenes finales a fin de acortar la duración real de las carreras. Al mismo tiempo, establecer límites precisos en cuanto a la duración y exigencia en el vencimiento de los trabajos finales y tesis. De modo tal que se impulse la conclusión del proceso de carrera en un menor lapso.	Impulsar iniciativas estudiantiles acordes a los valores institucionales.
Promover espacios de complementación al grado de alumnos de carreras de Profesorados no Universitarios o de complementación didáctica para el licenciado.	Diseñar actividades que tiendan a mitigar la deserción (tutorías, clases de apoyo, gestión de becas especiales ante diversos organismos/instituciones). Desarrollar una experiencia piloto de planificación y seguimiento de los contenidos que se imparten y monitoreo del desempeño de los estudiantes.	Fortalecer las políticas de accesibilidad académica para personas con discapacidad, a través de configuraciones de apoyo a estudiantes y configuraciones formativas a docentes; todos procesos que requieren condiciones previas de accesibilidad física y comunicacional.	Facilitar a los alumnos la realización de "trayectos articulados" en distintas instituciones universitarias [continuar programa incorporando progresivamente otras carreras al mismo].	Continuar facilitando el contacto laboral y la promoción del primer empleo a través de las prácticas profesionales y el sistema de pasantías.
Consustanciar a los directores de Escuelas y directores de Carrera con los valores institucionales, la misión y visión de la UNRN y objetivos generales y específicos del área de Docencia.				

<b>Eje 4 - Fortalecimiento de la integración de los estudiantes en la vida universitaria</b>				
<b>Meta 4.1</b>	<b>Meta 4.2</b>	<b>Meta 4.3</b>	<b>Meta 4.4</b>	<b>Meta 4.5</b>
Lograr fuerte protagonismo y centralidad de los estudiantes en el desarrollo de las metas correspondientes al Eje 3 de esta dimensión.	Afianzar el perfil del estudiante y graduado comprometido con el entorno y su realidad.	Priorizar el fortalecimiento de la identidad universitaria como clave de la permanencia.	Promover la inserción laboral temprana, por medio de la articulación con el mundo laboral y la formación de profesionales con sólidos conocimientos técnicos con base científica y/o artística.	Fortalecer el desarrollo de la vida estudiantil y la equidad.
<b>Actividades</b>				
Crear una cultura de divulgación efectiva de los objetivos y valores de la UNRN.	Fortalecer los PTS en vinculación con los lineamientos estratégicos de la UNRN. Desarrollar Proyectos de Trabajo Social que permitan la acción de nuestra comunidad educativa (en particular los estudiantes), en función de la solución de problemáticas concretas a escala de territorio. Trabajar para que esos proyectos crezcan en cantidad, variedad y pertinencia con las áreas de desarrollo del conocimiento de nuestras carreras. Generar acciones hacia nuestra comunidad educativa que destaquen la importancia de estos proyectos como centrales en cuanto a la vida institucional y no como simples requisitos a cumplir. Impulsar la búsqueda de posibles proyectos a aplicar para esta función.	Promover becas de distinto tipo, por asistencia a necesidades básicas, por mérito y otras condiciones que favorezcan la equidad y accesibilidad.	Establecer contactos con empresas e instituciones en cuanto a la formulación de pasantías y prácticas profesionales que permitan desarrollar y visibilizar a los estudiantes en sus capacidades y nivel de formación. Promover alianzas con sectores del Estado provincial y municipales, con empresas y ONG's para aumentar las becas y los sistemas de asistencia financiera a los estudiantes. Fortalecer la relación de las carreras con sus respectivos colegios profesionales, así como sus contenidos con las incumbencias y las leyes de ejercicio profesional.	Generar acciones para fortalecer la institucionalización del claustro estudiantil. Capacitar a los estudiantes en materia de formación política integral, plural y vida democrática. Fortalecer conceptos en torno a sociedades abiertas, sus problemas y desafíos.
Crear imágenes simbólicas del perfil del egresado por carrera. Estas deberán ser atractivas y convincentes para lograr la identificación con valores positivos y atractivos para los ingresantes y estudiantes como medio de promover permanencia y egreso.	Realizar un seguimiento de la inserción laboral de nuestros estudiantes y egresados e implementar encuestas de satisfacción a los empleadores para testear la calidad y perfil de los graduados de la UNRN en el desarrollo de la profesión.	Estructurar comedores estudiantiles en cada sede o asistencia para una alimentación sana.	Profundizar la práctica en las carreras, con el objetivo de la adquisición de las destrezas propias de la profesión, sumado a la formación con base científica.	Analizar posible estructuración de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles a nivel de Universidad y Sedes para dotar al área de una mayor identidad.
Involucrar a los estudiantes de las carreras de arte y diseño a la producción de materiales innovadores a fin de promocionar la cultura del estudio y del aprendizaje.	Crear bolsa de trabajo con activa participación de los estudiantes.			Impulsar la organización de los estudiantes y su integración como consejeros en las Sedes y en los Consejos Superiores.

Actividades				
Realizar actividades de formación para tutores pares, docentes y asistentes pedagógicos a fin de acompañar y fortalecer el Programa de Ingreso. Entre estas actividades se hallan: talleres de construcción del rol, espacios de contención y puesta en valor del rol, otras.	Construir un dispositivo de monitoreo de graduados y empleadores que permita la comparación de resultados y la formulación de acciones pertinentes para la mejora y el aseguramiento de la calidad de los procesos educativos y los planes de estudio; para la generación de acciones relacionadas a la Educación Continua y Formación de Posgrado y para la detección de necesidades de los sectores empleadores.			Generar ámbitos propicios en lo edilicio (comedores, salas de reunión) para favorecer la interacción y el desarrollo de vida estudiantil más allá de lo meramente vinculado al espacio áulico, permitiendo la dinámica de grupos en la generación de ideas y propuestas para la gestión institucional.
	Generar espacios para la vinculación profesional y posibilidad de inserción laboral: workshops, ferias, foros profesionales y otras iniciativas.			Analizar poner en funcionamiento residencias estudiantiles destinadas a estudiantes que se realocizan, bajo el criterio de subsidiaridad o en convenio con organismos estatales u otros.
	Organizar encuentros deportivos donde intervengan estudiantes en fase de egreso, graduados y colectivos profesionales locales y regionales para favorecer la vinculación e integración en la comunidad.			Ampliación de la Red de Apoyo al estudiante, lo que incluye actividades deportivas, recreativas, artísticas, de extensión, de investigación, de trabajo social y de conformación de equipos interdisciplinarios de abordaje: profesionales médicos, de la salud mental, no docentes, docentes, tutores, asistentes pedagógicos para personas con discapacidad y otros, a través de convenios con instituciones locales de salud y acción social u otras iniciativas de asociación.
			Consolidar mecanismos de monitoreo de la relación docente guía-tutor institucional-pasante a fin de mejorar la calidad de la formación en pasantías. Tender a aumentar las Becas de Formación Práctica en el ámbito de la UNRN como forma de consolidación de esta estrategia formativa.	Incrementar el desarrollo de actividades relacionadas con la prevención y cuidado de la salud física, mental y alimentaria a través de talleres, charlas, campañas y otras prácticas.
				Implementar la transversalización de actividades artístico-culturales y deportivas en la vida académica como complemento a la formación académica: narrativa, oratoria, manejo de ansiedad y frustración, otros. Articular actividades estudiantiles con centros de estudiantes, colectivo de estudiantes consejeros, tutores pares o agrupaciones estudiantiles de carreras.



<b>Eje 5 - Ampliar la oferta de carreras de Pregrado, Grado y Posgrado</b>		
<b>Sub-Eje 5.a - Nuevas carreras de Pregrado y de Grado según sedes y localizaciones.</b>		
<b>Sede Atlántica</b>	<b>Sede Alto Valle y Valle Medio</b>	<b>Sede Andina</b>
<b>Meta 5. 1.a</b>	<b>Meta 5. 2.a</b>	<b>Meta 5. 3.a</b>
Crear nuevas carreras de Grado y Pregrado en la Sede Atlántica.	Crear nuevas carreras de Grado y Pregrado en la Sede Alto Valle y Valle Medio.	Crear nuevas carreras de Grado y Pregrado en la Sede Andina
<b>Actividades</b>		
1. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de carreras afines a la oferta vigente (Viedma): (a) Periodismo Deportivo. (b) Psicología Social. (c) Martillero Público. (d) Profesorado en Enseñanza Primaria. (e) Profesorado en Educación.	1. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de las carreras de Bioquímica y Farmacia en la localidad de Allen (previstas en el Proyecto Institucional).	1. Escuela de Producción, Tecnología y Medio ambiente: Carrera Ingeniería en Computación (Bariloche): ya presentada ante la CONEAU. 1.1. Elaboración de la Respuesta a la Vista del Informe de pares evaluadores y ampliaciones a requerimientos técnicos. 1.2. Gestiones para obtener financiamiento.
2. Promoción adecuada para aumentar la tasa de ingreso. Elaboración de programas y pasos de aprobación en caso de que los resultados sean positivos.	2. Desarrollo del proyecto de Centro Regional de Educación Superior (CRES) en Río Colorado, con la Universidad Nacional de La Pampa, las provincias de Río Negro y La Pampa y los municipios de Río Colorado y La Adela.	2. Escuela de Humanidades y Estudios Sociales: presentación de la carrera Licenciatura en Sociología (Bariloche). Aprobada por Consejos y presentada ante la CONEAU. 2.1. Gestiones para obtener financiamiento.
3.1. Análisis de demanda de diplomaturas y/o tecnicaturas en Viedma y preparación de ofertas a demanda, vinculadas con capacidades existentes en la Sede o en complementación con otras sedes. 3.2. Análisis de demanda de otras carreras de grado en Viedma y área de influencia y preparación de ofertas a demanda, vinculadas con capacidades existentes en la Sede o en complementación con otras sedes.	3. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de carreras de grado de ciclo corto vinculados a la Escuela de Arquitectura, Arte y Diseño: Tecnicatura en Construcción en Madera (Gral. Roca). Diplomaturas en oficios ligados a las demandas de la región, asociados a diseño (Ej. formación para personas sin estudios secundarios en acuerdo con el municipio y el Instituto Municipal de Bellas Artes), carreras de ciclo corto a término con acuerdo con provincia y municipios: técnicos en gestión y planificación urbano territorial, carreras de grado Indumentaria y Textil, como rama del diseño industrial. Otras.	3. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de la carrera de Medicina en San Carlos de Bariloche, con Hospital Escuela y Especialización en Medicina Nuclear (años 3 a 6 del PDI).
	4.1. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de carreras de grado de ciclo corto vinculados a la Escuela de Veterinaria y Producción Agroindustrial: Tecnicatura en Control Bromatológico / Tecnicatura en Producción Animal / Tecnicatura en Producción Apícola (Villa Regina a Choele Choel). 4.2. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de carreras de pregrado vinculadas a la Escuela de Salud y Desarrollo Humano. Asistente Dental (Allen).	4. Profesorados en Economía y Antropología (Bariloche). 4.1. Análisis de factibilidad técnica y económica para su apertura. 4.2. Elaboración de programas y pasos de aprobación en caso de que los resultados sean positivos.
	5. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de carreras de grado de ciclo corto vinculados a la Escuela de Producción, Tecnología y Medio Ambiente: Tecnologías en Energías Renovables (Gral. Roca).	5. Otras carreras en Sede Andina. 5.1. -Análisis de demanda de diplomaturas y/o tecnicaturas en localidades de la Sede y preparación de ofertas a demanda, vinculadas con capacidades existentes en la misma o en complementación con otras sedes.
	5. Otras carreras en Sede AVy VM. 5.1. -Análisis de demanda de diplomaturas y/o tecnicaturas en localidades de la Sede y preparación de ofertas a demanda, vinculadas con capacidades existentes en la misma o en complementación con otras sedes. 5.2. Análisis de demanda de otras carreras de grado en localidades de la Sede y preparación de ofertas a demanda, vinculadas con capacidades existentes en la misma o en complementación con otras sedes.	5.2. Análisis de demanda de otras carreras de grado en localidades de la Sede y preparación de ofertas a demanda, vinculadas con capacidades existentes en la misma o en complementación con otras sedes.

<b>Eje 5 - Ampliar la oferta de carreras de Pregrado, Grado y Posgrado.</b>		
<b>Sub-Eje 5.b - Nuevas carreras de Posgrado según sedes y localizaciones</b>		
<b>Sede Atlántica</b>	<b>Sede Alto Valle y Valle Medio</b>	<b>Sede Andina</b>
<b>Meta 5.1.b</b>	<b>Meta 5.2.b</b>	<b>Meta 5.3.b</b>
Creación de nuevas ofertas de posgrado (ATL).	Creación de nuevas ofertas de posgrado (AV y VM).	Creación de nuevas ofertas de posgrado (AND).
<b>Actividades</b>		
1. Dictado de la Especialización en Docencia Universitaria [cuenta con aprobación de la CONEAU, apertura de inscripciones a la carrera en 2019].	1. Dictado de la Especialización en Docencia Universitaria [cuenta con aprobación de la CONEAU, apertura de inscripciones a la carrera en 2019].	1. Dictado de la Especialización en Docencia Universitaria [cuenta con aprobación de la CONEAU, apertura de inscripciones a la carrera en 2019].
2. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de las siguientes carreras: 2.1. Especialización en Derecho Penal y Derecho Procesal Penal. 2.2. Especialización en Derecho de Familia, Infancia y Adolescencia. 2.3. Maestría en Gestión Política Educativa. 2.4. Especialización en Contabilidad Superior, Control y Auditoría. 2.5. Especialización en Tributación. 2.6. Especialización en Producción y Análisis de Información para la Administración Pública.	2. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de carreras de posgrado vinculadas a la Escuela de Arquitectura, Arte y Diseño. 2.1. Especialización en Construcción en Madera. 2.2. Mención en Arquitectura y Diseño del Doctorado de la UNRN. 2.3. Maestría en Enseñanza del Proyecto [presentación a la CONEAU prevista para 2019].	2. Dictado de la Maestría en Agroecología.
3. Promoción para captar interés en la región. Desarrollo de programas y pasos de aprobación en caso de que los resultados sean positivos.	3. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de carreras posgrado vinculadas a la Escuela de Estudios Sociales y Económicos. 3.1. Especialización y Maestría en Agronegocios. 3.2. Lic. en Relaciones Internacionales.	3. Mención en Ciencias Sociales y Humanidades del Doctorado de la UNRN. 3.1. Elaboración de la Respuesta a la Vista del Informe de pares evaluadores y ampliaciones a requerimientos técnicos.
	4. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de carreras posgrado vinculadas a la Escuela de Salud y Desarrollo Humano. 4.1. Maestría y Especialidad en Medicina Bucal.	4. Desarrollo de la Maestría en Antropología Social de la Sede Andina y Especialización en Peritaje Antropológico. 4.1. Presentación del proyecto de carrera ante el CDDEyVE. 4.2. Presentación del proyecto de carrera ante el CSDEyVE. 4.3. Presentación ante la CONEAU para su evaluación. 4.4. Elaboración de la Respuesta a la Vista del Informe de pares evaluadores y ampliaciones a requerimientos técnicos. 4.5. Con aprobación de la CONEAU, apertura de inscripciones a la carrera.
	5. Para cada una de las carreras formuladas como actividades 2 a 4 de esta meta: promoción para captar interés en la región. Desarrollo de programas y pasos de aprobación en caso de que los resultados sean positivos.	5. Análisis de factibilidad técnica y económica para la apertura de las siguientes carreras: 5.1. Desarrollo Territorial en posible co-titulación con universidades de la región patagónica. 5.2. Especialización en Gestión Pública Municipal. 5.3. Promoción para captar interés en la región. Desarrollo de programas y pasos de aprobación en caso de que los resultados sean positivos.

<b>Eje 6 - Consolidación del sistema de posgrado</b>					
<b>Meta 6.1</b>	<b>Meta 6.2</b>	<b>Meta 6.3</b>	<b>Meta 6.4</b>	<b>Meta 6.5</b>	<b>Meta 6.6</b>
Desarrollar un sistema de posgrado adecuado a las necesidades de una Universidad con amplio desarrollo de conocimiento científico.	Desarrollar estudios de factibilidad de nuevas ofertas académicas presenciales y a distancia, teniendo como punto de referencia el proyecto institucional y nuevas tendencias.	Implementar no menos de tres doctorados de excelencia (En Ciencias Sociales; En Gestión integral de Recursos Naturales; Otro a definir)	Establecer nexos entre carreras de grado y posgrado como medio de fortalecer la oferta y desarrollo profesional en áreas de vacancia.	Fortalecer la vinculación entre la producción académica, el compromiso comunitario y la investigación en los planes de estudio de posgrado.	Articular actividades cortas de posgrado con las estrategias de educación continua.
<b>Actividades</b>					
Organizar una estructura de posgrado acorde con las necesidades de las múltiples ofertas actuales y las potenciales en los diferentes niveles (especialización, maestría, doctorado) con el personal adecuado en cuanto a formación y cantidad a ese fin.	Explorar e identificar ofertas académicas transdisciplinarias que exploten sinergias ya existentes para el desarrollo de áreas de frontera del conocimiento, con base en los recursos humanos de que se dispone y/o por medio de la alianza con otras instituciones científico-tecnológicas y educativas nacionales y o extranjeras.	Realizar análisis de oferta potencial frente a demandas potenciales a fin de optimizar la utilización de la planta docente y satisfacer necesidades de capacitación doctoral en la región.	Diseñar un sistema del seguimiento de los graduados que retroalimente la formación de grado brindada, así como las posibilidades de nuevas propuestas de formación continua mediante cursos y/o carreras de posgrado.	Vincular la meta 6.3 con actividades de investigación y producción académica. Producción de informes técnicos internos para el desarrollo del plan.	Identificar demandas en el territorio en conjunto con actores e instituciones que conforman medios locales a fin de fijar prioridades en lo que se expresa en el Eje 5 b.
Generar un espacio de administración individual del área que permita generar una gestión ágil y dinámica tanto de alumnos como del área económica de forma tal que se tenga una respuesta adecuada a las demandas de alumnos y docentes con las particularidades de la formación de posgrado, tanto científica como profesional.			Desarrollar programas de formación de recursos humanos para graduados que ameriten su ingreso a la planta docente y que promuevan el ascenso en la carrera académica posibilitando, con el tiempo, una menor dependencia de docentes formados provenientes de otros centros de educación superior.		Implementar sistemas de evaluación de factibilidad y pertinencia en coordinación con el área de extensión.

<b>Eje 7 - Desarrollo de un Sistema de Bibliotecas de la UNRN</b>				
<b>Meta 7.1</b>	<b>Meta 7.2</b>	<b>Meta 7.3</b>	<b>Meta 7.4</b>	<b>Meta 7.5</b>
Desarrollar un proyecto institucional para las bibliotecas, en el marco del de la UNRN.	Efectuar un diagnóstico preciso respecto de cuáles es el nivel de cobertura sobre las necesidades de las diferentes áreas de conocimiento.	Optimizar los sitios web de las bibliotecas, en particular el portal de Bibliotecas, sistematizando los recursos destinados a la búsqueda de información y promoviendo mayor participación de los usuarios.	Incrementar la cantidad de personal destinado a las bibliotecas, incorporando profesionales bibliotecarios capacitados para impulsar los cambios requeridos.	Mejorar la infraestructura edilicia de las bibliotecas a fin de asegurar espacios apropiados y desarrollar un plan de acción que permita actualizar el equipamiento disponible.
<b>Actividades</b>				
Efectuar reuniones con diferentes actores de la UNRN a efectos de diseñar un sistema adecuado a las reales necesidades de los actores centrales.	Incorporación al Sistema Koha de la totalidad de la colección.	Utilizar el módulo de Circulación del Sistema Koha para lograr un mayor compromiso y participación de los usuarios (el sistema permite que el usuario solicite reservas, visualice sus préstamos y vencimientos de estos).	Realización de concursos por oposición y antecedentes para la incorporación de personal calificado.	Redefinir con el debido asesoramiento técnico, la ubicación de los espacios existentes para optimizar su aprovechamiento y gestionar la actualización de la infraestructura en las localizaciones que aún no dispone de ámbitos adecuados.
Realizar un detallado análisis de los modelos vigentes en otras instituciones educativas y/o científico-tecnológicas con una estructura multicampus, a efectos de tomar esos modelos como referencia.	Promover el acceso a los títulos disponibles por parte de los docentes y realizar un cotejo sobre las existencias y los títulos requeridos	Divulgar el CRAI (Centro de Recursos para el aprendizaje y la investigación) a través de vínculos en las páginas institucionales.		Actualizar el equipamiento informático y la conectividad a efectos de lograr un eficiente uso de los sistemas remotos de manejo de información.

<b>Eje 8 - Mejoramiento de la oferta bibliográfica y la calidad de atención de las bibliotecas.</b>				
<b>Meta 8.1</b>	<b>Meta 8.2</b>	<b>Meta 8.3</b>	<b>Meta 8.4</b>	<b>Meta 8.5</b>
Elevar la inversión en bibliografía impresa en general.	Adquirir libros electrónicos (e-books).	Eliminar progresiva y proporcionalmente la disparidad de la dotación de materiales bibliográficos.	Eliminar progresivamente la disparidad en los tiempos de atención a los usuarios en las bibliotecas de las diferentes sedes.	Incorporar la adquisición de títulos de revistas científicas digitales o impresas.
<b>Actividades</b>				
Incrementar la participación de las diferentes Escuelas para optimizar la compra de la bibliografía necesaria.	Realizar un sondeo sobre utilización de títulos electrónicos para lograr una colección interesante para el usuario.	Realizar los expurgos para ofrecer una colección pertinente y representativa de la oferta académica de las respectivas sedes.	Completar la dotación de personal y ampliar las franjas horarias de atención haciéndolas equivalentes en todas las sedes.	Catalogar el material existente, el que se incorpora y definir espacios para las hemerotecas en las sedes en las cuales el espacio lo habilita.
Generar un mecanismo de previsión presupuestaria anual para el área de forma específica.		Realizar una asignación presupuestaria adecuada a cada Sede según cantidad de carreras y estudiantes.		

<b>Eje 9 - Mejoramiento y diversificación de los servicios bibliotecarios</b>				
<b>Meta 9.1</b>	<b>Meta 9.2</b>	<b>Meta 9.3</b>	<b>Meta 9.4</b>	<b>Meta 9.5</b>
Disponer de franjas horarias para la atención de usuarios de manera grupal a los nuevos ingresantes de la universidad.	Incorporar dispositivos que promuevan el uso de la biblioteca.	Incorporar el equipamiento adecuado para poder asistir a los usuarios en cuanto a realizar las diversas tareas.	Ofrecer un servicio de conexión adecuado a los usuarios para las diversas tareas.	Dar a conocer los servicios y actividades de la biblioteca.
<b>Actividades</b>				
Promover con Vida Estudiantil y Secretaría de alumnos la difusión de la Formación de Usuarios para incentivar el uso de la unidad de información.	Realizar préstamos en sala y por corto tiempo de pendrive, scanner portátil, otros dispositivos.	Ofrecer la opción de imprimir o fotocopiar pequeños documentos con un costo que permita cubrir los gastos de mantenimiento, tinta y papel.	Ampliar en las localizaciones la disponibilidad de fibra óptica u otro mecanismo que permita una adecuada conexión.	A través del sector de comunicación difundir los servicios, actividades para tener una presencia continua y cercana con el usuario.

<b>Eje 10 - Capacitación de la comunidad de la UNRN en el uso de la biblioteca</b>				
<b>Meta 10.1</b>	<b>Meta 10.2</b>	<b>Meta 10.3</b>	<b>Meta 10.4</b>	<b>Meta 10.5</b>
Fomentar el uso de la biblioteca en los diferentes actores de la Universidad.	Promover el uso del espacio como un ámbito de apropiación por parte de la comunidad de la UNRN y de la sociedad en la que se inserta.	Promover la lectura como actividad formadora y de recreación.	Vincular hacia el interior de la UNRN la biblioteca como un espacio fundamental para el rol institucional.	
<b>Actividades</b>				
Promocionar libros de interés general a través de la comunicación interna de la institución en cada una de las sedes.	Ofrecer el espacio de video conferencia para permitir a través de la lectura el intercambio de experiencias y opiniones entre los participantes.	Organizar grupos de lectura en diferentes áreas del conocimiento, agregando también espacio de video conferencia para facilitar dichos encuentros.	Fomentar por medio de actividades concretas tales como maratones de lectura, concursos bibliográficos, premios a autores como publicaciones de libros con cuentos, etc.	

<b>Eje 11 - Creación y gestión de un Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación CRAI-UNRN</b>				
<b>Meta 11.1</b>	<b>Meta 11.2</b>	<b>Meta 11.3</b>	<b>Meta 11.4</b>	<b>Meta 11.5</b>
Dar difusión de forma sinérgica y centralizada en una misma interfaz a todos los recursos bibliográficos (en diferentes soportes) generados y gestionados por la UNRN a través de un Centro de Recursos para el aprendizaje y la Investigación, CRAI-UNRN.	Difusión e incorporación de recursos digitales a las respectivas colecciones de las bibliotecas de Sede.	Generación de un espacio virtual accesible e inclusivo.	Acceso al catálogo compartido de las bibliotecas de sede a través de Koha así como a la información de contacto y ubicación de las mismas.	Espacio virtual que dé soporte a las capacitaciones presenciales y sustente a través de herramientas online el desarrollo de capacitaciones virtuales sobre todos los recursos brindados a través del CRAI-UNRN.
<b>Actividades</b>				
Brindar acceso a los recursos bibliográficos digitales: RID-UNRN BE MINCYT Directorios de Acceso abierto Portales de datos Publicaciones periódicas Libros Digitales.	Articulación con las bibliotecas de Sede para la incorporación, difusión y puesta en servicio de los recursos digitales como parte del acervo bibliográfico de las bibliotecas localizadas.	Aplicación de los estándares internacionales de accesibilidad W3C en la customización de la interfaz del CRAI-UNRN. Brindar acceso a publicaciones sobre educación inclusiva y a recursos accesibles.	Articulación con la Secretaría Académica para la incorporación de los registros bibliográficos de las colecciones cargadas a través del sistema Koha de las Bibliotecas de Sede al CRAI-UNRN a través del catálogo unificado.	Capacitación acerca del CRAI-UNRN de forma presencial y virtual, a toda la comunidad de la UNRN.
Generar un metabuscador que posibilite la búsqueda temática en todos los recursos contenidos en el CRAI-UNRN.	Financiar la suscripción a revistas científicas no accesibles a través de la biblioteca electrónica. Financiar la adquisición de libros digitales no accesibles a través de la biblioteca electrónica.			Integración y difusión de instancias de capacitaciones impartidas por otras instituciones tales como MinCyT, CAICYT y Columbus Unesco.

## Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología

Ha sido un rasgo identitario de la UNRN un modelo híbrido, que presenta elementos de la Universidad Profesionalista y Humboldtiana, esta última con fuerte énfasis en la transmisión y generación de conocimientos. Ello se refleja en parte en que la obligación laboral de los docentes de tiempo completo es desarrollar actividades de investigación o creación artística, salvo muy pocas excepciones vinculadas a asignaturas transversales. La política institucional fue y sigue siendo la de atraer investigadores del CONICET a la Universidad, como así también promover la creación de unidades ejecutoras de I+D+i (laboratorios, centros e institutos). Por otra parte, el desarrollo de plantas piloto y prototipos, la vinculación y transferencia de tecnología e incluso el desarrollo de aplicaciones informáticas para la administración de proyectos de investigación (como el sistema SAIPI, que ha resultado ser una innovación a nivel nacional) es muestra del sendero definido por la UNRN.

No es casual que la UNRN ocupe el puesto 20 por número de investigadores cuando es la universidad número 40 de fecha de creación y que haya sido la primera universidad nacional que identificara el gasto anual de la Universidad para la "función Ciencia y Técnica" (clasificador funcional presupuestario). Para 2017, el gasto efectivo para esta función alcanzó a representar el 14,8% del presupuesto ejecutado y en valores absolutos 100 veces más que la asignación presupuestaria de ley.

La importancia que tienen para la UNRN las actividades de investigación científica, creación artística y desarrollo tecnológico ha sido claramente resaltada en los documentos sobre los procesos de evaluación externa de la institución que tuvieron lugar recientemente.

Esto es destacado por el informe del MINCYT al identificar como una primera fortaleza el "lugar sustantivo de la función I+D+i en el proyecto y el quehacer de la Universidad".

Asimismo, la CONEAU, basada en el análisis de la documentación reunida y de las entrevistas realizadas en la visita a la institución, señala: "resulta evidente que se ha priorizado el desarrollo del área I+D+i desde sus orígenes, reiterando que la matriz prevista considera la puesta en práctica de manera efectiva un híbrido que combina los modelos antes mencionados. Dicha importancia se encuentra plasmada tanto en los documentos fundacionales (Proyecto Institucional y Estatuto) como en la creación de un órgano específico de gobierno que entiende de este eje temático, el CICADyTT". Y agrega que desde sus inicios "la UNRN no ha dejado de crecer en su función de I+D+i en cantidad de investigadores, becarios, proyectos de investigación y presupuesto. Este crecimiento es promovido por una política institucional que considera que sin la investigación y su desarrollo no se logra innovación ni se promueve una articulación productiva con el medio".

No obstante ello, no pudo ni puede ignorarse un factor de fuerte incidencia negativa. En efecto, es la política científica nacional en su formato implícito claramente sesgada a favorecer la concentración de los beneficios de los grandes aglomerados urbanos. El 50% de los 7141 miembros de la carrera de investigador científico del CONICET se concentra en tan solo 3 de las 56 universidades nacionales existentes, lo que evidencia una fuerte centralización fruto de las políticas de *laisser faire* que no inducen a la radicación de investigadores en las universidades

del interior el país con dedicación completa a la docencia y la investigación. Resulta entonces muy difícil lograr aumentar las dedicaciones completas de los docentes, si las universidades del interior no reciben incentivos focalizados.

Cabe destacar la convocatoria en 2018 de proyectos PI CA orientados a la creación artística, que constituyen una experiencia pionera en el sistema universitario nacional, con la excepción de la Universidad Nacional del Arte (UNA) la cual, obviamente, centra su atención en el desarrollo de los diferentes lenguajes de las artes.

Se ha cumplido una etapa clave para la consolidación y el desarrollo de la Universidad. Los resultados alcanzados son, sin duda, importantes, tanto desde el punto científico como tecnológico. No obstante, como aconsejan las reglas de planeamiento institucional, se requiere al presente efectuar una revisión de las acciones desplegadas, la reflexión sobre lo actuado y realinear las estrategias y políticas, a fin de proyectar en una nueva escala de desarrollo futuro la institución y la comunidad de actores que la integra.

Para el próximo sexenio los desafíos se centran en la evaluación de resultados de las actividades de I+D+i, la promoción de la creación artística, el fortalecimiento de la institucionalidad de esas actividades, el fortalecimiento de las actividades de vinculación tecnológica en la valorización del conocimiento generado en la UNRN y el abordaje de proyectos vinculados a la resolución de problemas de alto impacto social, productivo y tecnológico, más allá de las publicaciones en revistas internacionales con referato. En tal sentido la UNRN, sin desmedro de incentivar la calidad de las publicaciones de sus docentes investigadores, alienta un tipo de investigación caracterizado por un enfoque transdisciplinar, en procura de un conocimiento útil y negociado entre los actores académicos, productivos y sociales. Este enfoque es también denominado como Modo 2 de Gibbons,<sup>1</sup> aunque compatible con el Modo 3 o aquel de producción de conocimiento como una estrategia adecuada que permita valorizar el capital intelectual disponible y resolver de manera inteligente los problemas sociales vinculados a las realidades locales y regionales.<sup>2</sup>

En tal sentido, a continuación, se presenta la propuesta de objetivos, líneas prioritarias y planes estratégicos a mediano y largo plazo para la expansión y consolidación de la función ciencia y tecnología, y creación artística.

## Objetivos generales

1. Desarrollar investigaciones científicas, tecnológicas y de creación artística que conjuguen la búsqueda de nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y el desarrollo artístico y cultural con los requerimientos regionales y nacionales.
2. Desarrollar actividades de investigación científica, desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología, creación e investigación artística, atendiendo a las necesidades del desarrollo sustentable de la región y el

1 Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwartzman, S.; Scott, P. y Trow, M. (1997) *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*, Ediciones Pomares. Corredor S.A, Barcelona, 1997.

2 Pérez Lindo, A., El Modo 3 de producción de conocimiento. Las universidades y el desarrollo inteligente de América del Sur, en *Revista Integración y Conocimiento*, No 5, Vol. 2, Año 2016, Universidad Nacional de Córdoba.



- país, proponiendo soluciones para los problemas económicos y sociales y promoviendo el desarrollo cultural.
3. Participar en el proceso de innovación tecnológica provincial y nacional, en forma articulada con sectores sociales, emprendedores e innovadores, propendiendo a crecientes niveles de autonomía tecnológica.
  4. Fortalecer los perfiles de investigación de carreras no tradicionales y de perfil profesional.
  5. Evaluar los resultados individuales, grupales y colectivos de las actividades de I+D+i.
  6. En materia de servicios técnicos y transferencia de tecnología, brindar respuesta calificada a los problemas de la comunidad, con una visión de participación y crecimiento de la sociedad.
  7. También, en cuanto a servicios técnicos y transferencia de tecnología, fomentar el desarrollo tecnológico y productivo local y regional, privilegiando una opción por aquellos sectores socialmente más postergados o desprotegidos.
  8. Apoyar la formación de docentes investigadores, a través de becas institucionales y el aprovechamiento de los sistemas de becas nacionales e internacionales.
  9. Favorecer el acceso de los estudiantes a la actividad de investigación científica, creación artística y desarrollo tecnológico, a través de becas e incorporación a proyectos.
  10. Revisar los resultados obtenidos en relación con las herramientas implementadas e impacto sobre la propia construcción institucional a fin de capitalizar los aprendizajes.
  11. Continuar gestiones ante las autoridades nacionales para atender y garantizar las condiciones indispensables de infraestructura y equipamiento para la función I+D+i.
  12. Fortalecer las unidades ejecutoras de I+D+i y continuar con la creación de nuevas unidades ejecutoras.
  13. Promover una visión institucional identitaria de las unidades ejecutoras de doble dependencia (UEDD) con el CONICET.
  14. Persistir en el discurso institucional de transformación del CONICET para el desarrollo y consolidación de las actividades de I+D+i en las universidades nacionales de mediano y bajo desarrollo de sus capacidades científicas y tecnológicas.
  15. Convertir a la UNRN en incubadora de empresas mediante el apoyo del MinCyT.<sup>3</sup>
  16. Promover las actividades de creación artística y la difusión de estas en la sociedad rionegrina.
  17. Posicionar a la UNRN como primer interlocutor y consultor privilegiado de las dependencias provinciales, regionales y municipales como productor de información y conocimiento para la toma de decisiones.

---

3 La Incubadora de empresas de la UNRN presenta objetivos, ejes, metas y acciones específicas que se describen al final de este capítulo. Ver ejes 11 a 13.

<b>Eje 1 - Promover proyectos de I+D+i y de creación artística y controlar su ejecución</b>				
<b>Meta 1.1</b>	<b>Meta 1.2</b>	<b>Meta 1.3</b>	<b>Meta 1.4</b>	<b>Meta 1.5</b>
Sostener económicamente y controlar la ejecución de proyectos de I+D+i que surjan de convocatorias de la UNRN.	Apoyar económicamente y controlar la ejecución de proyectos de nuevos docentes investigadores y de los existentes.	Coparticipar <sup>4</sup> financieramente y cooperar en convocatorias externas de proyectos de I+D+i.	Alentar y promover actividades de I+D+i y de creación artística.	Incrementar el número de proyectos de I+D+i.
<b>Actividades</b>				
Financiar anualmente y controlar la ejecución de proyectos plurianuales de I+D+i con base en criterios intrínsecos de calidad, mediante convocatorias UNRN reglamentadas. Sostener las convocatorias anuales de investigación con financiamiento propio. Impulsar las convocatorias externas y contribuir con la formulación de proyectos complejos.	Financiar y controlar ejecución de proyectos de I+D+i de docentes con perfil investigación que se incorporan con cargos regulares de tiempo completo.	Cofinanciar <sup>5</sup> proyectos de convocatorias externas y contribuir con la formulación de los mismos.	Alentar actividades (seminarios, desarrollo de proyectos teóricos y aplicados, y elaboración de materiales de docencia). Actividades interdisciplinarias e inter-sedes, para el desarrollo de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la creación artística.	Publicar periódicamente las convocatorias externas de proyectos. Consolidar un equipo para la formulación de proyectos que colabore con su elaboración y que identifique equipos interdisciplinarios que formulen los aspectos específicos del proyecto y los lleven adelante.
Implementar una instancia de control y seguimiento de proyectos cuatrimestral donde se evalúe la ejecución presupuestaria y avance de los objetivos de los proyectos.		Intensificar las interacciones con centros de investigación argentinos y extranjeros a través de diversos mecanismos de cooperación.	Promover la construcción de equipos modulares de investigadores capaces de encarar diferentes tipos de proyectos y actividades, y obtener recursos externos para su ejecución. Promover áreas de interacción entre creación de obras de teatro u otras manifestaciones artísticas con investigación en ciencias.	

<sup>4</sup> Sujeto a la pertinencia y oportunidad de cada convocatoria.

<sup>5</sup> *Idem* nota anterior.

<b>Eje 2 - Estimular la ejecución de proyectos de I+D+i que respondan a la resolución de problemas (Modo 2 de Gibbons), o necesidades sociales y económicas, con una perspectiva de desarrollo regional.</b>				
<b>Meta 2.1</b>	<b>Meta 2.2</b>	<b>Meta 2.3</b>	<b>Meta 2.4</b>	<b>Meta 2.5</b>
Desarrollar proyectos de I+D+i orientados a problemas económicos y sociales.	Promover la organización de proyectos de I+D+i orientados a problemas económicos y sociales.	Asegurar la calidad de proyectos de I+D+i con el fin de tratar problemas económicos y sociales.	Desarrollar nuevas relaciones en torno a los proyectos de I+D+i destinados a problemas económicos y sociales.	Asociar ámbitos académicos con los proyectos orientados a problemas económicos y sociales.
<b>Actividades</b>				
Relevamiento de la demanda del contexto con relación a problemas económicos y sociales de la región. Organizar eventos con la comunidad para identificar problemas regionales y necesidades de CyT. Financiar convocatorias destinadas a proyectos de I+D+i que respondan a la resolución de problemas o necesidades sociales y económicas.	Fortalecer y desarrollar los consorcios público-privados hoy en marcha y promover a la creación de nuevos, incorporando la experiencia acumulada.	Promover la investigación aplicada conducente a resultados socialmente relevantes.	Vincular los espacios de producción de conocimientos científicos con los de su uso y apropiación social, a efectos de resolver problemas o necesidades de estos últimos.	Articular los ámbitos académicos con los sociales durante el proceso de producción de conocimientos.
Alentar la interdisciplinariedad en el enfoque del problema, y la recepción de demandas de la sociedad para su planteo. Promover y acompañar la articulación con el área de Extensión, la recepción y canalización de demandas de la sociedad para su posterior diseño del proyecto con los equipos de investigación y extensionistas pertinentes.		Convocar a actores externos para la realización de actividades de investigación, teóricas y aplicadas, a los efectos de profundizar el interés en dotar de capilaridad al proceso de instalación de la UNRN en el territorio. Establecer estándares de calidad para los proyectos orientados a la resolución de problemas regionales. Evaluar la calidad de los proyectos por pares evaluadores considerando los estándares establecidos.	Desarrollar instrumentos como talleres, que permitan una identificación preliminar de áreas de vacancia existente sobre las temáticas regionales. Profundizar los vínculos y los puentes con las organizaciones locales y regionales, para la posible formación de los investigadores y para que los equipos de investigación se informen sobre la dinámica y la organización de los procesos sociales, económicos y culturales.	Impulsar y fortalecer el desarrollo de actividades de sensibilización en emprendedorismo en la comunidad de la UNRN, con especial énfasis en el estudiantado.

<b>Eje 3 - Desarrollo y consolidación de Unidades Ejecutoras de I+D+i y creación artística.</b>				
<b>Meta 3.1</b>	<b>Meta 3.2</b>	<b>Meta 3.3</b>	<b>Meta 3.4</b>	<b>Meta 3.5</b>
Desarrollar nuevas Unidades Ejecutoras de I+D+i y de creación artística.	Atraer nuevos investigadores a las Unidades Ejecutoras de I+D+i y de creación artística.	Acrecentar los recursos materiales de las Unidades Ejecutoras de I+D+i y de creación artística.	Ampliar los recursos humanos de Unidades Ejecutoras de I+D+i y de creación artística.	Desarrollar la calidad de las capacidades de las Unidades Ejecutoras de I+D+i y de creación artística.
<b>Actividades</b>				
Alentar la conformación de nuevas UUEE, en especial en temáticas que se vinculen con actividades que la Universidad ya realiza en docencia y en la vinculación con el medio.	Continuar y profundizar la política de atracción y arraigo de investigadores con potencial para contribuir a las actividades de investigación de la Universidad.	Incorporar equipamiento científico y tecnológico de última generación prorizando completar equipamientos existentes.	Incorporar becarios e investigadores jóvenes del CONICET a las actividades de investigación con miras a desarrollar simultáneamente actividades de docencia en carácter <i>ad honorem</i> , como parte de su propia formación integral.	Promover la formación de docentes con vocación científica, tecnológica y artística, a nivel de posgrado –preferentemente doctorado–, mediante becas y otros instrumentos.
Instar a los docentes investigadores a sumarse a UUEE existentes en los casos en que esto sea disciplinaria, temática o técnicamente pertinente.	Promover la radicación de investigadores, becarios y personal de apoyo del CONICET, principalmente en las áreas de vacancia.	Apoyar las actividades de investigación a nivel de las UUEE mediante mayor soporte administrativo y mejoras edilicias.	Incorporar personal técnico de apoyo.	Atender y proponer soluciones para los problemas de diseño organizacional que se suscitan en torno a las UUEE de doble dependencia.
	Continuar con los esfuerzos de socialización académica, en particular de los investigadores jóvenes y becarios, alentando su participación en eventos científicos y en la producción de materiales de investigación.	Implementar acciones tendientes a asegurar la calidad de las capacidades (edilicias, instrumentales y <i>know how</i> ) de las UUEE y promover las actividades entre ellas tendientes a optimizar los recursos de las mismas.	Instar a los docentes investigadores a sumarse a UUEE existentes en los casos en que esto sea disciplinaria, temática o técnicamente pertinente.	Promover la asociación con otras Unidades Ejecutoras nacionales e internacionales (incluido el intercambio de investigadores y la formación de RRHH).

<b>Eje 4 - Transferencia de conocimientos y desarrollos tecnológicos, prestación de servicios y protección de los desarrollos respectivos</b>				
<b>Meta 4.1</b>	<b>Meta 4.2</b>	<b>Meta 4.3</b>	<b>Meta 4.4</b>	<b>Meta 4.5</b>
Apoyar la transmisión de conocimientos científicos y aplicaciones de estos.	Estimular la asistencia técnica.	Promover servicios tecnológicos.	Promover servicios científicos.	Organizar y estimular la consultoría técnica.
<b>Actividades</b>				
Iniciar un programa de valorización del conocimiento generado. Organizar y gestionar la transferencia de conocimientos científicos y desarrollos tecnológicos propios. Propiciar reuniones entre demandantes externos y oferentes de tecnología (UNRN). Finalizar los proyectos FIT-R en curso.	Diagnosticar los requerimientos provinciales, nacionales y regionales en la materia de asistencia técnica. Actualizar periódicamente el dossier de los diferentes servicios que ofrece la UNRN. Prestar servicios técnicos rutinarios y de asistencia técnica especializada.	Diagnosticar los requerimientos provinciales, nacionales y regionales en la materia de asistencia técnica. Completar equipamiento para prestación de servicios tecnológicos. Prestar servicios tecnológicos.	Prestar servicios científicos de I+D.	Prestar servicios de consultoría e ingeniería.
Implementar/impulsar las incubadoras de empresas a partir de iniciativas propias. Generar, organizar y reglamentar empresas de base tecnológica a partir del conocimiento científico generado en la UNRN.				
Continuar con las convocatorias a PIDTT.				
Promover las publicaciones de divulgación de los resultados.				
	Asegurar el tratamiento ágil de los procesos vinculados a la gestión operativa de los proyectos de terceros a fin de que sean competitivos en el mercado. A tal fin, promover una cultura institucional que permita brindar servicios confiables, rápidos y que puedan constituirse en una manera de captar ingreso de fondos extrapresupuestarios para la UNRN.			

<b>Eje 5 - Aseguramiento de un alto nivel de calidad de las actividades de I+D+i</b>				
<b>Meta 5.1</b>	<b>Meta 5.2</b>	<b>Meta 5.3</b>	<b>Meta 5.4</b>	<b>Meta 5.5</b>
Asegurar la calidad de los proyectos de I+D+i.	Asegurar la calidad de las actividades de I+D+i.	Impulsar y relevar la calidad de las Unidades Ejecutoras.	Asegurar calidad en la prestación de servicios previstos.	Asegurar y controlar la calidad de la formación y desempeño de becarios.
<b>Actividades</b>				
Referidas a la calidad de los productos.				
Evaluar los proyectos de I+D+i, y sus informes técnicos, por pares especialistas en la materia técnica.	Evaluar el desempeño individual de los docentes con perfil investigación.	Evaluar el desempeño de las Unidades Ejecutoras de I+D+i, conforme a criterios usuales para este tipo de entidades.	Evaluar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios técnicos, científicos y tecnológicos.	Evaluar el desempeño de los becarios.

<b>Actividades</b>				
Referida a la calidad del proceso de I+D+i				
Capacitación de los investigadores en formulación y evaluación de proyectos.	Establecer un manual de calidad de las actividades de I+D+i, iniciando con lineamientos de las actividades de I+D+i.	Definir estándares de calidad para las UE. Tender a alcanzar acreditación internacional.	Establecer un manual de calidad de servicios, iniciando con lineamientos generales para la prestación de servicios.	Realizar un seguimiento de las actividades de los becarios conforme a los estándares establecidos en los cursos de doctorado y maestrías que cursan.
Preevaluación de los proyectos de I+D+i por la SICADyTT.	Mejoramiento de las instalaciones y uso de los equipos y recursos disponibles.		Mejoramiento de las instalaciones y uso de los equipos y recursos disponibles para la prestación de servicios.	
Elaborar y publicar un listado de equipos y recursos disponibles en la UNRN.		Propender a un buen uso del equipamiento con bitácoras que incluyan mantenimiento preventivo, registro de uso y calibraciones si corresponde.		
Promover la formulación de proyectos interesados y la formación de redes internas y externas.				
Capacitación de investigadores (redacción de material científico, BPL y Seguridad e Higiene).				
Propender a un buen uso del equipamiento con bitácoras que incluyan mantenimiento preventivo, registro de uso y calibraciones si corresponde.				

<b>Eje 6 - Garantizar un financiamiento creciente de las actividades de I+D+i y de creación artística, respecto del presupuesto anual ejecutado</b>				
<b>Meta 6.1</b>	<b>Meta 6.2</b>	<b>Meta 6.3</b>	<b>Meta 6.4</b>	<b>Meta 6.5</b>
Gestionar e incrementar el financiamiento de actividades de I+D+i por el presupuesto.	Complementar el financiamiento de actividades de I+D+i por recursos externos.	Apoyar el financiamiento de actividades de I+D+i.	Apoyar el financiamiento de la creación e investigación artística.	Apoyar el financiamiento de la vinculación tecnológica y la transferencia de tecnología mediante los ingresos por servicios.
<b>Actividades</b>				
Contemplar un presupuesto anual inicial acorde con los requerimientos de desarrollo de las capacidades científicas, tecnológicas y de creación artística.	Gestionar recursos externos, a través de la participación en convocatorias nacionales e internacionales de CyT y las vinculadas a diversas modalidades de arte según perfiles existentes en la UNRN.	Generar recursos propios, a través de proyectos de I+D+i.	Generar recursos propios, a través de diversas modalidades de creación artística.	Generar recursos propios a través de cursos de actualización profesional, talleres para emprendedores y otras modalidades.
Alentar y apoyar a los investigadores para la formulación de proyectos con financiamiento externo.				Alentar y apoyar a los investigadores a la transferencia de tecnología y a la vinculación tecnológica.
Mejorar los indicadores en CyT para incrementar el porcentaje asignado en CyT por el CIN y otros organismos en la asignación de recursos.				

<b>Eje 7 - Implementación de becas de investigación, creación artística y desarrollo tecnológico de la Universidad.</b>				
<b>Meta 7.1</b>	<b>Meta 7.2</b>	<b>Meta 7.3</b>	<b>Meta 7.4</b>	<b>Meta 7.5</b>
Desarrollar un programa de becas.	Incrementar la formación de investigadores.	Implementar llamados a becas de posgrado.	Optimizar la gestión, tramitación y procesos de otorgamiento de becas.	Incrementar las presentaciones a becas de estímulo científico a estudiantes de grado.
<b>Actividades</b>				
Formular un programa permanente de becas que recoja las experiencias realizadas, las reflexiones sobre los contenidos, defina áreas de interés y/o prioritarias, y dé continuidad al fomento de esta formación.	Promover mediante becas la formación de investigadores de la UNRN, a fin de la prosecución de estudios de doctorado y magister.	Realizar convocatorias a becas de posgrado, estableciendo el número a asignar y criterios para su distribución, según criterios definidos en el programa respectivo.	Mejorar los procesos de administración y gestión de becas (recepción, admisión, evaluación y control de ejecución de las postulaciones).	Promover y apoyar la postulación de estudiantes de grado que deseen iniciar su formación en investigación, a la presentación a convocatorias externas de becas de estímulo.

<b>Eje 8 - Divulgar y popularizar el conocimiento científico, tecnológico y las obras artísticas.</b>				
<b>Meta 8.1</b>	<b>Meta 8.2</b>	<b>Meta 8.3</b>	<b>Meta 8.4</b>	<b>Meta 8.5</b>
Divulgar conocimientos mediante eventos específicos.	Divulgar conocimientos mediante la web.	Divulgar conocimientos mediante la producción de contenidos.	Divulgar creaciones artísticas y culturales.	Fortalecer sinergias entre ciencia, tecnología, creación artística y cultural como medio de divulgación y promoción de valores.
<b>Actividades</b>				
Realizar y/o participar en Ferias de Ciencia y Tecnología y en Ferias de Arte.	Incorporar material de ciencia, tecnología y creación artística en los medios audiovisuales de la Universidad.	Producir y difundir materiales de divulgación científica y tecnológica, con particular énfasis en el nivel primario y secundario de la provincia de Río Negro.	Producir y difundir creaciones artísticas y culturales producidas desde la UNRN.	Estimular contacto y articulación entre instancias de investigación científica y creación artística a fin de producir contenidos de divulgación.
Organizar jornadas, congresos y actividades de divulgación y discusión de resultados de I+D+i y vinculadas a creación artística.		Promover la producción de material de divulgación científica, tecnológica y artística entre los investigadores, para el público en general y como medio para aumentar el interés de los jóvenes por la ciencia, sus métodos, resultados, debates, logros y desafíos.	Promover la producción de material correspondiente a creaciones artísticas y culturales producidas desde la UNRN.	Fortalecer la articulación con todas las instancias de creación de contenidos y su difusión (aprovechar sinergias entre instancias de creación artística y divulgación científica).

<b>Eje 9 – Visibilización de la producción académica y de investigación a través del repositorio institucional digital, RID-UNRN</b>				
<b>Meta 9.1</b>	<b>Meta 9.2</b>	<b>Meta 9.3</b>	<b>Meta 9.4</b>	<b>Meta 9.5</b>
Visibilizar la producción académica, de investigación y extensión a través del repositorio institucional RID-UNRN.	Dar cumplimiento a la Ley 26.899.	Adherir al Sistema Nacional de Repositorios Digitales SNRD.	Formar parte del portal del SNRD.	Capacitar de forma presencial y virtual, tanto a usuarios como autores acerca del RID-UNRN.
<b>Actividades</b>				
Instalación y customización de DSpace y organización interna y lógica del RID-UNRN.	Generar políticas de Acceso Abierto propias de la Universidad.	Tramitar la adhesión al Sistema Nacional de Repositorios Digitales.	Configurar el servidor OAI-PMH del RID-UNRN para ser cosechados por el SNRD.	Financiar la migración del RID UNRN a un servidor con mejores condiciones de seguridad. Derecho de autor y licencias Creative Commons.



Actividades				
Creación de comunidades y colecciones.	Organizar el RID-UNRN en base a las Directrices del SNRD. Establecer los diferentes circuitos de ingesta.	Gestionar el co-financiamiento del RID-UNRN entre la UNRN y el SNRD.	Generar una red de comunicación entre la BE, el depto. de BErepyCD y Bibliotecas de Sede así como el depto. Informática y Tecnología de las Comunicaciones y usuarios de las diferentes localizaciones, investigadores, docentes y estudiantes.	Capacitar a investigadores en el uso de la herramienta de autoarchivo para la carga en el RID-UNRN.
Propender a incorporar material de las producciones de extensión universitaria susceptibles de publicación.	Desarrollo de formularios de carga y configuración de metadatos.		Configurar el módulo cliente OAI-PMH para la cosecha de otras bases y repositorios tales como CONICET Digital y SIGEVA.	

Eje 10 - Difundir el uso de la Biblioteca Electrónica del MinCyT para la comunidad UNRN				
Meta 10.1	Meta 10.2	Meta 10.3	Meta 10.4	Meta 10.5
Consolidar la articulación con la Biblioteca Electrónica.	Optimizar los accesos a la Biblioteca Electrónica desde las Bibliotecas de Sede y de todas las localizaciones de la UNRN con acceso a internet.	Crear un mecanismo para acceder y descargar a texto completo los recursos disponibles en la Biblioteca Electrónica de forma remota.	Afianzar la comunicación con la coordinación de la Biblioteca Electrónica.	Generar instancias de capacitación sobre el uso de la Biblioteca Electrónica.
Actividades				
Establecer los equipos de coordinación compartida UNRN - BEMinCyT.	Realizar relevamiento e informar al BE MinCyT acerca de todas las IP de acceso posible desde la UNRN correspondientes a todas las localizaciones.	Generar un <i>proxy</i> para usuarios remotos de la UNRN.	Chequear permisos con editoriales. Solucionar problemas. Utilizar el préstamo interbibliotecario. Generar una red de comunicación entre la BE, el depto. Biblioteca Electrónica, Repositorio y Contenidos Digitales (BErepyCD) y Bibliotecas de Sede así como el depto. Informática y tecnología de las comunicaciones y usuarios de las diferentes localizaciones, investigadores, docentes y estudiantes.	Realizar instancias de capacitación presencial y virtual para dar a conocer los recursos disponibles en la BEMinCyT. Generar instancias de capacitación sobre los siguientes tópicos: -Configuración de Proxy de acceso remoto. -Estrategias de búsqueda. -Tipos de recursos: Libros, Publicaciones periódicas, Estándares. Portal del Sistema nacional de Repositorios Digitales.

## Incubadora de empresas de la UNRN

Durante el año 2017 la UNRN inició el proceso de convertirse en incubadora de empresas mediante el apoyo del Ministerio de Producción. Esta iniciativa se inscribe en la misión y visión de la institución en tanto pone en acción un instrumento más para el desarrollo local que se vincula con varios aspectos de la provincia de Río Negro:

- a) la disponibilidad de investigadores, científicos, tecnólogos y laboratorios en el territorio, lo que abarca múltiples áreas disciplinares;
- b) la necesidad de diversificar la oferta económica en el territorio;
- c) explorar y explotar sinergias entre diversos actores públicos y privados;
- d) sumarse a iniciativas en marcha como lo es la intención de crear un Polo Traslacional de Salud en el cual la UNRN ha manifestado intención de participar en conjunto con la CNEA, el INVAP, el Instituto Balseiro, la Universidad nacional de Cuyo, Intecnus y el Ministerio de Salud de la Provincia de Río Negro;
- e) la convergencia de la incubadora con distintas ofertas académicas ya en marcha en la UNRN;
- f) la existencia de un ambiente emprendedor;
- g) la creación del Parque Industrial Tecnológico Bariloche (PITBA), el que contempla la instalación de empresas de base tecnológica.

## Objetivos

La Incubadora de empresas de la UNRN tiene por objetivos:

1. Generar empresas, sustentables técnica y comercialmente, conformadas a partir de resultados y capacidades innovadores desarrollados por investigadores, docentes, alumnos o empleados de la Universidad y, en casos especiales, a partir de propuestas de terceros.
2. Lograr que las empresas incubadas contribuyan al crecimiento económico y al bienestar social de la Provincia de Río Negro, fortaleciendo los lazos entre la Universidad y el tejido socioproductivo de la provincia.
3. Alcanzar, a través de la participación de la Universidad Nacional de Río Negro en los beneficios que generen las empresas incubadas, la sustentabilidad financiera de la Incubadora UNRN de modo de asegurar su continuidad en el tiempo.
4. Generar una sinergia virtuosa de la Incubadora UNRN con los investigadores, docentes y Unidades Ejecutoras de Investigación de la Universidad Nacional de Río Negro.
5. Incentivar y apoyar el espíritu emprendedor de alumnos, docentes, no docentes, investigadores y egresados de la UNRN.
6. Promover la creación de empresas de base tecnológica con un perfil productivo e innovador.

<b>Eje 11 – Conformación y arranque de la incubadora de la UNRN (hasta año 3 desde formación del fondo de financiación)</b>		
<b>Meta 11.1</b>	<b>Meta 11.2</b>	<b>Meta 11.3</b>
Conformación institucional de la Incubadora UNRN como dependencia de la Universidad.	Incorporación al programa de pre-incubación de al menos 5 candidatos por año.	Ingreso de al menos cuatro emprendimientos al proceso de incubación por año.
<b>Actividades</b>		
Conformación del fondo de financiación para la puesta en marcha de la Incubadora UNRN y aseguramiento de la financiación para cubrir el mediano plazo. Selección e integración de los funcionarios permanentes de la Incubadora UNRN. Puesta en marcha formal de la Incubadora UNRN. Producción de material impreso para distribuir al interior de la UNRN. Producción de material audiovisual para público en general. Realización de talleres en las sedes de la UNRN.	Detectar al menos 10 potenciales candidatos a ingresar a la Incubadora UNRN e incorporarlos al programa de sensibilización y capacitación. Relevamiento de desarrollos e investigaciones susceptibles de generar emprendimientos. Reuniones de difusión con investigadores y docentes.	Suscripción de contratos con los emprendedores que ingresan a la Incubadora. Proceso de incubación de emprendimientos. Capacitación en gerenciamiento de empresas (costos, comercialización, legislación, evaluación de proyectos) trabajo sobre idea-proyecto como caso.

<b>Eje 12 – Consolidación de la incubadora de la UNRN (años 4 a 5 desde la formación del fondo de financiación)</b>			
<b>Meta 12.1</b>	<b>Meta 12.2</b>	<b>Meta 12.3</b>	<b>Meta 12.4</b>
Difusión de actividades.	Incorporación al programa de sensibilización y capacitación de al menos cinco candidatos por año.	Ingreso de al menos seis emprendimientos al proceso de incubación	Constitución formal de al menos tres empresas y salida de estas de la incubadora.
<b>Actividades</b>			
Elaboración y ejecución de plan comunicacional de la Incubadora UNRN.	Búsqueda de potenciales emprendedores: Relevamiento de desarrollos e investigaciones susceptibles de generar emprendimientos. Puesta en marcha del proceso de pre-incubación de los candidatos seleccionados. Suscripción de interesados en ingresar al proceso de incubación. Selección de candidatos. Reuniones de difusión con investigadores y docentes.	Suscripción de contratos con los emprendedores que ingresan a la Incubadora. Proceso de incubación de emprendimientos. Capacitación en gerenciamiento de empresas (costos, comercialización, legislación, evaluación de proyectos) trabajo sobre idea – proyecto como caso. Acompañamiento a los emprendedores ingresados a la Incubadora: Evaluación periódica del avance técnico de cada proyecto; Evaluación de viabilidad económica; Evaluación de continuidad del proceso de incubación (cancelación-salida exitosa).	Resolución de contratos de incubación. Constitución de la empresa y salida de la Incubadora.

<b>Eje 13 – Afianzamiento y logro de autonomía financiera de la incubadora de la UNRN (a partir del año 6 desde la formación del fondo de financiación)</b>				
<b>Meta 13.1</b>	<b>Meta 13.2</b>	<b>Meta 13.3</b>	<b>Meta 13.4</b>	<b>Meta 13.5</b>
Difusión de actividades.	Incorporación al programa de sensibilización y capacitación de al menos 5 candidatos por año.	Ingreso de al menos seis emprendimientos por año al proceso de incubación.	Constitución formal de al menos tres empresas y salida de las mismas de la incubadora.	Alcanzar el equilibrio financiero e iniciar recupero de inversión.
<b>Actividades</b>				
Ejecución de plan comunicacional de la Incubadora UNRN.	Búsqueda de potenciales emprendedores: Relevamiento de desarrollos e investigaciones susceptibles de generar emprendimientos. Proceso de preincubación de los candidatos seleccionados. Suscripción de interesados en ingresar al proceso de incubación. Selección de candidatos. Reuniones de difusión con investigadores y docentes.	Suscripción de contratos con los emprendedores que ingresan a la Incubadora. Proceso de incubación de emprendimientos. Capacitación en gerenciamiento de empresas (costos, comercialización, legislación, evaluación de proyectos) trabajo sobre ideaproyecto como caso.	Resolución de contratos de proyectos fracasados. Constitución de la empresa y salida de la Incubadora. Suscripción de contratos con los emprendimientos que egresan exitosamente de la Incubadora y convenios con otras instituciones.	Transformación de la Incubadora en una sociedad de derecho privado.

## Extensión

La Extensión es la función universitaria que, junto a la Investigación y la Docencia, constituye uno de los tres pilares de la actividad académica. En los sistemas universitarios nacionales europeos se define esta función como “tercera misión” y en otros, se ha sustituido la expresión “extensión” por “vinculación”, a fin de no interpretar esta función universitaria en un sentido unidireccional –de la universidad a la sociedad–, sino como una autopista de doble vía. No obstante, considerando que a escala nacional se ha consolidado a lo largo de la historia la expresión Extensión resulta, al menos por ahora, inconveniente reemplazar el término. Considerando que es la función menos desarrollada en la UNRN y que ha dado lugar a situaciones complejas en la selección y ejecución de proyectos, así como a importantes divergencias, cabe entonces dedicar más espacio a este capítulo en relación a la conceptualización del tema, a fin de unificar criterios.

El Consejo Interuniversitario Nacional la señaló como uno de los desafíos de las universidades nacionales. En su resolución N°692/12 plantea que la comunidad académica considera que la Extensión no refiere al solo acto de transferir los resultados de la producción científica a la sociedad sino ‘producir’ en función de las problemáticas y demandas que surgen en la vinculación de la universidad con la sociedad, por lo que debe realizarse en el marco de un proceso dialéctico en el que la sociedad y la universidad se enriquezcan mutuamente, nutriéndose con nuevos conocimientos y nuevos problemas a abordar.

Las características propias de la UNRN, tales como su territorio (extensión y diversidad), su carácter “relacional”, el interés por vincularse directamente con la vida económica y política de su entorno, su incipiente organización, su regionalidad, entre otras, generan la necesidad de pensar modos novedosos de trabajo, así como canales alternativos, no solo de comunicación sino también de puesta en práctica y seguimiento de las políticas de Extensión.

La UNRN incluye la Extensión, caracterizándola como la convergencia de las restantes funciones, con “amplitud de espíritu”, sellando el compromiso de la Universidad con la resolución de problemas sociales, con la atención del desarrollo cultural a través de la contribución para elevar su nivel (es decir como agregado de valor con el conocimiento). Por otra parte, alude a la Extensión vinculada a la innovación tecnológica articulada con sectores sociales; con la acción comunitaria y empoderamiento de la ciudadanía; con la capacitación al servicio del pueblo y la vinculación con las organizaciones del trabajo (educación continua). La articulación permanente con municipios, con organismos provinciales y con las expresiones sociales y culturales locales, aunando a la promoción de actividades para fomentar la sensibilidad por el compromiso social, se manifiestan definitivamente en diversos artículos de su Estatuto.

Podrá observarse la “zona gris” de la función de Extensión con acciones y actividades que se desarrollan en el área de I+D+i, como la transferencia de tecnología y la divulgación científica, entre otras cuestiones, que han sido tratadas en el capítulo anterior y que por razones de organización institucional se considera conveniente que ambas cuestiones sean atendidas por el área de investigación.

En estas definiciones de la UNRN radica su riqueza, porque aspira a generar espacios de formación superior por igual tanto en los interiores geográficos y sociales

profundos, como en los centros privilegiados de un país desigual. Esto es, llegando a aquellas geografías que estando en la zona de influencia de la UNRN no son alcanzados por la actividad docente de grado y posgrado, o bien intentando alcanzar a aquellos sectores vulnerables que necesitan que la producción de conocimiento y acciones de Extensión contribuyan a mejorar su calidad de vida; apoyar a sectores productivos que no son promovidos por organismos públicos o privados; contribuir a que organizaciones de base insertas en las comunidades puedan promover iniciativas o la defensa de los derechos (comunidades rurales vulnerables; minorías afectadas en sus derechos fundamentales y comunidades de pueblos originarios).

Las complejas situaciones sociales por las que atraviesan nuestras comunidades, las demandas actuales que exigen profesionales a la altura de las circunstancias, capaces de responder, intervenir, compartir y articular sus saberes con los de la comunidad, el interés y compromiso de esta Universidad relacional en participar en los diseños de las políticas públicas, la combinación justa y acertada con las funciones de Docencia, Investigación, entre otros propósitos, constituyen el escenario en el cual la Extensión debe desplegar su desarrollo.

Las acciones dirigidas al cuidado, prevención y promoción de la salud, los asesoramientos en distintas temáticas que convoquen a realizar diagnósticos e intervenciones en distintos ámbitos y niveles, el acompañamiento en procesos de revitalización y/o fortalecimiento de las manifestaciones culturales de pueblos originarios, la utilización de nuevas tecnologías, el cuidado de los recursos naturales de nuestra región, el trabajo con las comunidades en condición de vulnerabilidad, la formación de ciudadanos/as no universitarios, las nuevas formas de organización familiar, laboral, económica, la defensa de los Derechos Humanos y Civiles, los nuevos paradigmas jurídicos que obligan a repensar los dispositivos de trabajo, las temáticas de género, la construcción de la identidad, las violencias expresadas en distintos niveles, los cuidados ambientales, la restauración del patrimonio cultural y otros temas constituyen –por solo mencionar algunos entre otros varios– aquellos que demandan una profunda reflexión sobre el rol profesional que exigen nuestra capacidad de intervenir desde un ámbito público y con un dispositivo de orden comunitario, que atienda las particularidades actuales en pos de contribuir a la resolución de problemas.

De este modo, la Extensión Universitaria se encuentra en un proceso de crecimiento constante. La gestión debe estar a la altura de las nuevas demandas, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población, la reconstrucción del tejido social y el fortalecimiento de la identidad.

En sintonía con las expresiones precedentes, la UNRN concibe a la Extensión universitaria en su forma más amplia, como parte de la estrategia y el estilo de desarrollo de la institución.

En síntesis, se trata de asumir su función social: contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad. Los destinatarios son los sectores vulnerables, los sectores público y privado (consejos profesionales, organizaciones de la comunidad y el tercer sector), las empresas productivas de bienes y servicios y, por supuesto, la misma comunidad universitaria. La función de la Extensión es desarrollada así por toda la comunidad educativa desde sus docentes, sus estudiantes e investigadores y su personal técnico nodocente, así como sus graduados.

De este modo, la institución se ha consolidado a través de numerosos proyectos de Extensión, en sus diversas áreas de intervención, tal como se desprende de la información registrada en las memorias anuales de la UNRN.

En el seno de la UNRN, los diez años transcurridos desde su creación han posibilitado una rica discusión sobre el significado de la Extensión como una de sus dimensiones constitutivas. Debates y reflexiones han fomentado el concepto de Extensión universitaria como una función integral e integradora. Esto ha dado lugar a una visión inclusiva de las diferentes maneras de expresión de la praxis extensionista, aun cuando en la práctica perduran todavía diversos inconvenientes a la hora de concebirla como parte del acto educativo y no como una actividad extracurricular y por tanto plausible de ser transitada o no.

En forma muy reciente, la UNRN incorporó la ponderación de la actividad de Extensión en la valoración de los antecedentes del docente para permanecer en su cargo, modificando los reglamentos de carrera académica y régimen docente en sesión del Consejo Superior de Docencia (Gral. Roca, 27/06/2018). De acuerdo con el Estatuto, son las sedes las que a través de las escuelas y las direcciones de carrera establecen las asignaciones horarias para estas actividades, acorde con las obligaciones de docencia e investigación, propendiendo a una distribución equilibrada de la carga horaria respectiva. Cada programa o proyecto autorizado por el consejo de sede, deberá así contar con condiciones similares a las utilizadas para la aprobación de proyectos de investigación.

Al respecto cabe señalar que la Universidad que puso en funcionamiento desde 2009 más de 60 carreras no ha incluido entre las exigencias de formalización de las mismas la ponderación del enfoque de la Extensión. Es decir, excepto en la fundamentación o la exigencia estatutaria del Programa de Trabajo Social (PTS), no ha habido un espacio formal (perfil, alcances, actividades reservadas, criterios de la actividad práctica) que incida en el desarrollo de este enfoque integral de la extensión como un componente comunitario de la resolución de los problemas ya sea a través de práctica en espacios extracurriculares o de la curricularización de los mismos; por cuanto debiera ser un interés y perspectiva de cada carrera el desarrollo de estrategias para articular con la comunidad a partir de alguna problemática social determinada. Se abre así un gran desafío a enfrentar en los años venideros para alcanzar este objetivo.

Queda claro, entonces, a la luz de las consideraciones aquí vertidas –así como de los diversos procesos de diagnóstico institucional realizados en los últimos años–, que la UNRN ha definido e incluido desde su creación el campo de ideas e intervención en torno a la Extensión universitaria y que lo prescripto en el Estatuto da cuenta de una voluntad política en el tema. También es verdad que aún restan definiciones en torno a los lineamientos que orienten programas, planes, proyectos y actividades de Extensión.

Es por todo ello que, considerándola una función sustantiva y estratégica de la universidad, la UNRN se propone adoptar para la actividad de Extensión un modelo de desarrollo integral desde la democratización del saber, asumiendo la función social de contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad para la transformación social y económica de los pueblos.

## **Objetivo general**

Fortalecer la Extensión universitaria como herramienta estratégica de vinculación de la UNRN con el territorio para incidir en la democratización del conocimiento, a

fin de que los contenidos científicos, artísticos y culturales entren en una articulación dialéctica con la comunidad en función de las demandas sociales.

### Objetivos específicos

1. **Jerarquizar la Extensión Universitaria** en el ámbito de la UNRN en todas sus sedes.
2. Promover **sinergias internas** al vincular las actividades de Extensión universitaria con los procesos de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y creación artística desde la integralidad de las prácticas universitarias.
3. Promover la construcción de una **agenda común con el sector público y privado**, consensuando y priorizando las necesidades de la comunidad con el objeto de orientar las políticas, programas, proyectos y acciones de Extensión en apoyo a la mejora de esas realidades, **articuladas con políticas públicas y sociales** en sus diferentes etapas de desarrollo y/o implementación.
4. Consolidar la puesta en práctica de **instrumentos de presentación de iniciativas de Extensión así como de monitoreo, seguimiento, evaluación y rendición de aquellas que hayan sido aprobadas**, que contribuyan al abordaje de diversas necesidades y problemáticas sociales desde una perspectiva integral e interdisciplinaria.

### Ejes estratégicos de la política de Extensión de la UNRN

#### Eje 1: Jerarquización de la Extensión

La UNRN ve necesario consolidar una visión compartida hacia el interior de la institución acerca del rol social de la Universidad en función de sus posibilidades de abordar las problemáticas y demandas del entorno, en la promoción de derechos, el arte y la cultura.

La UNRN ha tomado la decisión de favorecer los procesos conducentes a la jerarquización de la Extensión en el reconocimiento académico de sus docentes y nodocentes. Considera que ha de requerirse una mayor intensidad en la formación de posgrado en Extensión, que permita disponer en el mediano plazo de recursos humanos capacitados integralmente para conducir los complejos procesos de la intervención social en todas sus formas.

Esta jerarquización requiere evidentemente de la existencia de mecanismos que la doten de significado en el seno de los sistemas de evaluación y crecimiento profesional. En este marco se ha planteado el fomento a la publicación formal de las experiencias de Extensión en todos sus niveles, así como de la participación en sistemas de cooperación y redes académicas.

Como paso previo a la formación académica específica en Extensión, la Universidad ha considerado necesario constituir equipos de trabajo capacitados para



la articulación con la comunidad, integrados por docentes y equipos de gestión, estudiantes y graduados, que puedan planear, implementar y evaluar los proyectos aprobados.

La Universidad se propone el reconocimiento como actor relevante en redes interuniversitarias y otros espacios externos de Extensión, así como también disponer de recursos para la ejecución de programas y proyectos.

En función de todo lo antedicho, se propone cumplir las siguientes metas:

<b>Eje 1 - Jerarquización de la Extensión</b>				
<b>Meta 1.1</b>	<b>Meta 1.2</b>	<b>Meta 1.3</b>	<b>Meta 1.4</b>	<b>Meta 1.5</b>
Consolidar el equipo de trabajo y lograr la apropiación del enfoque social de la Extensión por parte del personal de la UNRN en todos sus niveles.	Consolidar un programa de capacitación en Extensión dirigido al personal de la UNRN.	Jerarquizar a la Extensión en el reconocimiento académico de los docentes de la UNRN y en la carrera del personal no docente.	Disponer de recursos propios y externos adecuados para el financiamiento de las actividades de Extensión.	Instalar a la UNRN como institución activa y relevante en redes académicas vinculadas a la Extensión universitaria y la participación comunitaria.
<b>Actividades</b>				
Clarificar roles y funciones entre sedes y Rectorado respecto de la gestión de programas, proyectos y actividades de Extensión.	Desarrollar actividades de formación, capacitación y consolidación de recursos humanos en la materia, tanto en forma presencial como en entorno virtual.	Mejorar la relevancia de las actividades de Extensión en los concursos docentes y no docentes.	Aumentar la participación del financiamiento a proyectos y programas de Extensión.	Identificar redes y otros espacios de participación.
Revisar necesidades internas de capacitación e instrumentar los medios para resolverlas. Incluir en las propuestas de capacitación la apropiación del enfoque social que la UNRN define como perfil para las acciones de Extensión.	Evaluar la creación de una Cátedra Libre Itinerante de Extensión Universitaria para resolver necesidades de capacitación interna y externa.	Incorporar la Extensión como componente significativo de la evaluación docente, aún en las dedicaciones simples.	Concretar un fondo de financiamiento a actividades de Extensión que no se desprendan de proyectos o programas de Extensión.	Identificar referentes de la UNRN para la integración de los distintos espacios de participación.
Construir una red en entorno virtual para la comunicación entre miembros de la UNRN que realizan actividades de Extensión o se interesan en ellas.	Desarrollar talleres de formulación y evaluación de proyectos de Extensión destinados a las áreas de gestión específica.	Fomentar la elaboración y publicación de documentos, ponencias, artículos, <i>papers</i> que consoliden el conocimiento alcanzado, reflexionen y den cuenta de experiencias sobre la función.	Desarrollar un sistema de búsqueda de oportunidades de financiamiento para las actividades de Extensión.	Consolidar la participación y promover el liderazgo de la UNRN en las redes en las que ya se participa.
Promover acciones de colaboración y cooperación entre equipos de las distintas sedes y el Rectorado.	Promover la formación de posgrado en Extensión.	Facilitar el acceso a la publicación de artículos académicos y de divulgación sobre Extensión Universitaria con filiación UNRN.	Crear y alimentar una base de datos de potenciales socios para proyectos de Extensión que aporten financiamiento, insumos u otro tipo de recursos.	Disponer de financiamiento para la participación en redes.

Actividades				
Disponer de espacios diversos para la difusión y publicación de las iniciativas de Extensión.	Estudiar la factibilidad de crear un posgrado en Extensión universitaria.	Desarrollar normativa que posibilite razonablemente la realización de actividades de Extensión por parte del personal docente de la UNRN.		Realizar jornadas de Extensión Universitaria de la UNRN.
Detectar perfiles extensionistas para la coordinación o participación en proyectos.		Articular con la editorial de la UNRN la creación de una serie específica.		Desarrollar un mecanismo de evaluación de la participación de la UNRN en redes académicas y comunitarias.
Realizar convocatorias públicas anuales a proyectos de Extensión que respondan a los ejes prioritarios delineados.		Desarrollar e implementar un sistema informático para la gestión integral de la Extensión que permita realizar seguimiento y obtener información para definir políticas y estrategias en el territorio.		Invitar a actores externos a la UNRN a participar en las instancias de capacitación que resulte pertinente.
Elaboración colectiva de un documento institucional sobre la política de Extensión de la UNRN				

## Eje 2: Sinergias internas

El resultado del trabajo de un equipo supera las contribuciones individuales al mismo y requiere una especial coordinación de todo el equipo, la complementariedad entre todos los miembros, una comunicación fluida, confianza y compromiso para el logro de las metas fijadas. Es necesario también capitalizar las experiencias previas y propender a sistematizar los resultados aprovechando otras instancias existentes en la UNRN, como por ejemplo, sistemas de bibliotecas, Editorial UNRN, Red de Medios y otras, más allá de la indispensable vinculación con las funciones de Docencia e Investigación.

Se requieren reglas, valores, objetivos y ejecuciones coordinadas destinadas a la obtención de un resultado común, buscando fortalecer las actitudes y comportamientos clave para contribuir al desarrollo del grupo de trabajo. El desarrollo de sinergias internas como objetivo operativo de la Extensión vendrá dado a partir del logro de más altos niveles de cohesión interna, lo cual permitirá articular positivamente las capacidades de Docencia, Investigación y Extensión. El fortalecimiento del trabajo intersedes tiene asimismo esta finalidad.

<b>Eje 2 - Sinergias internas</b>				
<b>Meta 2.1</b>	<b>Meta 2.2</b>	<b>Meta 2.3</b>	<b>Meta 2.4</b>	<b>Meta 2.5</b>
Consolidar la sinergia operativa al alcanzar niveles relevantes de articulación interna entre actores de ámbitos diferentes y complementarios.	Articular efectivamente espacios curriculares con las actividades de Extensión.	Alcanzar niveles relevantes e identificables de aplicación e impacto social del conocimiento científico y tecnológico desarrollado en la UNRN.	Consolidar la sinergia de gestión para un uso eficiente de los recursos de la Universidad.	Consolidar espacios de trabajo, programas y proyectos comunes entre las sedes de la UNRN.
<b>Actividades</b>				
Desarrollar acciones conducentes a fortalecer una visión compartida de la Extensión entre actores diversos de la comunidad universitaria.	Generar espacios, actividades y proyectos universitarios que relacionen los proyectos de Extensión con las trayectorias formativas de los estudiantes (PTS y otras pertinentes, compatibles con normativas sobre aspectos curriculares de las distintas carreras).	Potenciar las capacidades de diagnóstico y resolución de problemas mediante la integralidad con las funciones de Investigación y Docencia.	Desarrollar acciones conducentes a fortalecer una visión compartida de la Extensión entre los responsables de la gestión universitaria.	Desarrollar programas y/o proyectos transversales a las sedes que promuevan el sentido de cohesión entre las sedes y regiones.
Promover mecanismos de transparencia para la circulación de información relevante de cara a los procesos de Extensión universitaria (diagnósticos, indicadores, otros).	Vincular la formación práctica profesional (FPP) de los estudiantes con acciones de Extensión (ej. consultorio de asesoría jurídica para indigentes).	Priorizar la generación, uso y aplicación del conocimiento para la resolución de los problemas de los sectores más vulnerables.	Discutir, consensuar e implementar un modelo de gestión que promueva las sinergias entre áreas.	Promover la participación y vinculación de docentes y estudiantes de diferentes carreras en proyectos comunes.
Fomentar la realización de reuniones estratégicas para la consolidación de equipos y actividades de Extensión.	Priorizar el abordaje por problemas de los PTS (Programas de trabajo social) y vincularlos con proyectos y acciones de Extensión universitaria (ej. programa de salud bucal de Odontología) según las características de las diversas localizaciones.	Atender a las demandas de distintos actores sociales de la comunidad y vincularlas con las actividades académicas y de investigación.	Definir criterios y mecanismos, incluido marco normativo, que favorezcan la sinergia financiera.	Asignar financiamiento diferenciado a proyectos de Extensión que permitan el abordaje a escala regional de problemáticas diversas.
Llevar a cabo acciones orientadas a fomentar la cultura de la participación y el trabajo en equipo.	Promover la realización de Trabajos Finales de Carrera a partir de iniciativas de Extensión.		Utilizar servicios de consultoría externa para evaluar sinergias internas.	
Propender a la sistematización de resultados para diferentes actividades de extensión y fomentar publicaciones.				

### **Eje 3. Vínculo con la comunidad y definición de una agenda compartida**

La función Extensión de la Universidad gana sentido cuando efectivamente se articula con la comunidad de la que forma parte en el plano local, regional, nacional e internacional. En este sentido se proponen una serie de metas en las que toma protagonismo la articulación de la Universidad con distintos actores sociales. El diálogo de saberes y de oportunidades de articulación que se produzca entre todos estos espacios redundará en mutuo beneficio. El reconocimiento

social de la Universidad y la elección de la casa de estudios para la formación profesional serán tanto más importantes cuando mayores redes se construyan y potencien el anclaje territorial de la UNRN.

<b>Eje 3 - Vínculo con la comunidad y definición de una agenda compartida</b>		
<b>Meta 3.1</b>	<b>Meta 3.2</b>	<b>Meta 3.3</b>
Posicionar a la UNRN como institución relevante en las iniciativas de Extensión dentro de la comunidad.	Disponer de canales de diálogo institucionalizados y efectivos con la comunidad que puedan utilizarse para la identificación de demandas sociales, la elaboración de estrategias de abordaje y su evaluación.	Compartir saberes entre universidad y campo o territorio incluyendo métodos y experiencias en beneficio mutuo. Enriquecer las actividades de Extensión al incorporar métodos de trabajo y experiencia de terceros. Compartir efectivamente información y experiencias con terceros.
<b>Actividades</b>		
Desarrollar intervenciones de comunicación eficaz de las acciones de Extensión Universitaria dirigidas a la comunidad –potenciales estudiantes, organizaciones sociales, consejos profesionales y todo otro colectivo comunitario–, enfocadas en el impacto.	Elaborar un mapa regional que identifique actores sociales (organizaciones comunitarias, instituciones gubernamentales, organismos públicos y/o privados) y políticas públicas identificando áreas y problemáticas de trabajo afines.	Realizar talleres abiertos sobre metodologías de trabajo aplicadas a la Extensión en diferentes ámbitos.
Seleccionar y construir una metodología de evaluación de la Extensión, sus variables e indicadores.	Elaborar un cronograma de contactos con actores sociales relevantes para la identificación de demandas que puedan ser objeto de acciones de Extensión.	Asignar un valor adicional a las propuestas de Extensión que acrediten formación de sus integrantes en métodos de trabajo e intervención social.
Creación de instancias de trabajo institucionalizado con instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales y comunitarias.	Definir ejes temáticos prioritarios de acuerdo con las necesidades y urgencias del territorio y la región.	Generar y fortalecer vínculos de trabajo a través de foros, encuentros de intercambio y/o talleres temáticos entre estudiantes, docentes, y actores sociales y comunitarios.
Articular convenios con organizaciones e instituciones del sector público y privado; concretar acciones de Extensión y evaluarlas con herramientas apropiadas.	Incluir a los actores sociales relevantes en los diagnósticos y elaboración de estrategias de intervención.	Fomentar la participación de los estudiantes en congresos y jornadas de Extensión.
Valorar la percepción de beneficiarios, organizaciones e instituciones de las actividades de Extensión que lleva adelante la UNRN.	Elaborar un sistema de evaluación y monitoreo del cumplimiento de expectativas de los actores sociales relevantes respecto de las acciones de Extensión.	
Promover y consolidar la puesta en práctica de proyectos de Extensión priorizando la participación de actores sociales y comunitarios en todas sus etapas.	Consolidar y actualizar la participación en alianzas y redes existentes de la comunidad en todas las regiones.	
Reconocer públicamente a las organizaciones que articulan acciones de Extensión con la UNRN.		

#### Eje 4: Áreas de acción de Extensión universitaria

##### 4.a. Programas y proyectos de Extensión y promoción de derechos

Los programas, proyectos y actividades de promoción de derechos de la UNRN ponen énfasis en favorecer a sectores vulnerables a los que la Universidad pueda hacer un aporte para mejorar su calidad de vida.

Los programas son unidades de acción que abordan aspectos de la realidad socioterritorial con mayor amplitud y complejidad que los proyectos de Extensión. Un programa está integrado por más de una propuesta de interés y se extiende en el tiempo por hasta tres años de trabajo. En este sentido, es deseable que existan programas interdisciplinarios que convoquen a varias carreras, áreas disciplinares o sedes.

Los proyectos de Extensión son un conjunto de prácticas de intervención que pueden darse en el territorio o en el espacio áulico y versan sobre una determinada necesidad o problemática de la sociedad. Es requisito que los participantes realicen un diagnóstico colaborativo junto a las comunidades, que permita realizar acciones transformadoras de la realidad social, económica y productiva en pos de la mejora de la calidad de vida de la población. Los mismos se desarrollan en conjunto con organizaciones sociales de la comunidad, comprometiéndose al cumplimiento de los objetivos y transformando la realidad positivamente.

Tanto los programas como los proyectos de Extensión deben promover el desarrollo de experiencias interdisciplinarias de abordaje de la realidad provincial y local desde la perspectiva de Extensión universitaria, generando una mejora respecto de la situación inicial.

Eje 4 a - Áreas de acción de Extensión universitaria: Programas y Proyectos de Extensión y Promoción de Derechos				
Meta 4.a.1	Meta 4.a.2	Meta 4.a.3	Meta 4.a.4	Meta 4.a.5
Promover y consolidar la puesta en práctica de programas y proyectos de Extensión integrando actores de la comunidad interna (UNRN) con actores sociales y comunitarios en todas sus etapas.	Desarrollar capacidades para el diagnóstico participativo, formulación, gestión, monitoreo y evaluación de proyectos y programas de Extensión en articulación con Docencia e Investigación.	Generar nuevas formas de trabajo junto a los diversos sectores de la comunidad a fin de mejorar el diagnóstico de los problemas/demandas que permitan orientar los proyectos y programas de Extensión a necesidades de la comunidad o sectores vulnerables en sintonía con la Meta 4.2.	Consolidar la articulación con Docencia en proyectos compartidos e incluir en ella a Investigación.	Utilizar las acciones de Extensión para atraer matrícula.

Actividades				
Consolidar la convocatoria anual de proyectos para docentes y nodocentes de la UNRN.	Desarrollar capacitación según lo explicado en la Meta 1.2	Establecer una agenda de trabajo con los distintos actores sociales para perfiles diagnósticos participativos y ejecución de proyectos.	Desarrollar espacios de integración entre escuelas, carreras y unidades ejecutoras de investigación y transmisión de tecnología y las áreas de Extensión universitaria.	Utilizar los datos obtenidos en las diversas acciones de diagnóstico comunitario para orientar la potencial matrícula hacia las actividades de Extensión universitaria. Invitar a estudiantes de nivel medio y sus docentes a participar de actividades de Extensión. Utilizar las distintas actividades de Extensión para atraer matrícula.
Realizar convocatorias públicas periódicas a programas y proyectos de Extensión que prevean ejes temáticos prioritarios.	Elaborar cursos de educación continua abiertos a la comunidad para formulación, y seguimiento de los proyectos, con asesoramiento de docentes.		Articular con las experiencias de graduados en actividades de Extensión junto a los alumnos y docentes.	Mejorar divulgación de las actividades de Extensión articulando con los canales informativos con los que cuenta la Universidad.
Elaborar herramientas que sirvan para la presentación, sistematización, monitoreo, evaluación de los proyectos y programas de Extensión.	Desarrollar y perfeccionar un sistema informático que permita introducir mejoras continuas y la descentralización de la gestión por sede.		Promover nuevas tecnologías de enseñanza, propiciando estrategias metodológicas que dinamicen y promuevan el autoaprendizaje.	Evaluar la factibilidad de disponer de alguna herramienta disciplinar de comunicación [revista, web, podcast, microprogramas, etc.].
Implementar convocatorias a propuestas intersedes, que vinculen las necesidades regionales, estableciendo ejes prioritarios de acción.				

#### 4.b. Educación continua

La tendencia global en educación apunta a la formación a lo largo de la vida. En la Argentina esto se refleja en diversas tradiciones, estrategias y encuadres.

La educación formal que finaliza con una titulación (grado o posgrado) convive con el circuito de la educación continua, de los programas ejecutivos, de los cursos de capacitación, de entrenamiento profesional como oferta que articula una demanda de formación específica e inmediata sobre todo de los sectores de la producción: tecnología, administración, ventas, idiomas, etc., incluyendo temáticas novedosas, promoviendo el pensamiento crítico y la actualización profesional. Se entiende entonces a la Educación continua, como actividades de educación extracurricular planificada (cursos, programas, seminarios, talleres, jornadas, conferencias, ciclos, diplomaturas, etc.) que ofrecen formación para todos los sectores de la sociedad incluyendo aquellos que no están en condiciones de acceder a la oferta de educación universitaria formal o prefieren formarse en contextos no formales o con requisitos de ingreso flexibles. También son objeto de los espacios

de Educación continua los profesionales que necesitan actualizarse para ejercer utilizando los nuevos saberes socialmente válidos para cada disciplina.

El mercado laboral demanda credenciales universitarias tanto en la forma de títulos formales (grado y posgrado) como no formales, orientados a responder de forma inmediata, a mejorar las capacidades tecnológicas y potenciar la gestión del trabajador en su ámbito de desempeño. Alternativamente muchas de estas ofertas representan oportunidades formativas –en el propio entorno sociocultural de la Universidad– de un público no necesariamente con estudios en educación superior, como una forma de transmisión del conocimiento y que contribuyen a articular la relación entre la institución con el resto de la sociedad y la región de pertenencia.

La UNRN plantea, en la Autoevaluación Institucional 2009-2015, la necesidad de fortalecer el área de Educación continua. En igual sentido, se recomienda sistematizar y profundizar el diseño e implementación de esta área. Consecuencia de ello, una línea fundamental de Educación continua está dirigida a profesionales para permitir la actualización de conocimientos para el desarrollo de sus actividades, implementada en coordinación con los colegios y consejos profesionales.

Otra línea de acción es la divulgación científica que, si bien en la organización se desarrolla a través de las áreas de investigación, corresponde enmarcar como una actividad de Educación continua que en este caso va dirigida a estudiantes de niveles primario y secundario, así como a la comunidad en general. La atención de la tercera edad es tarea de seminarios, conversaciones y cursos de Extensión universitaria, en tanto que otras actividades de Educación continua estarán dirigidas a la comunidad en general, principalmente a los sectores más vulnerables.

Las actividades de Educación continua, como las de las otras áreas, necesitan de la articulación de las necesidades de la comunidad local y eventualmente de la cogestión en las propuestas educativas que se propongan e implementen desde la Universidad.

Todo lo expuesto deja a la vista la necesidad de coordinar las propuestas de posgrado con actividades de formación continua que estén por fuera de ellas y que a la vez puedan constituirse en evaluación previa a una nueva oferta de posgrado considerando las actividades de las funciones Docencia e Investigación. Al mismo tiempo, los lineamientos en los que se enmarca la Extensión en la UNRN dan cuenta de la necesidad de articular ofertas de capacitación con organismos públicos y privados, así como otros actores sociales de peso en la comunidad, en pos de resolver necesidades de formación que mejoren las condiciones de vida de la sociedad.

En la actualidad se hace muy necesario favorecer la coordinación en materia académica, y a partir de los distintos programas de posgrado activos, aumentar la oferta preferentemente sustentados en la investigación de la Universidad y en acuerdos interinstitucionales; a la vez se debe mejorar la articulación con el grado, flexibilizar los criterios curriculares de los programas y consolidar una oferta de Educación continua que contribuya al desarrollo permanente de las personas y de la región. Del mismo modo deberán ser analizadas formas alternativas de capacitación a través de proyectos, programas o actividades que, a través de terceros, la actividad extensionista pueda articular en el territorio con los diversos actores que integran la comunidad. Esto deviene en que, si bien las Escuelas y carreras pueden tener la capacidad de enfrentar cierto tipo de capacitaciones, otras demandas de la comunidad requieren de saberes específicos y habilidades

prácticas que no se hallan dentro de la comunidad universitaria. Sin embargo, la capacidad de articulación de la institución es una fortaleza menos presente en otras instancias institucionales públicas y privadas y sin dicha capacidad de articular, estas necesidades reales serían menos probable de ser satisfechas.

Son principios rectores de la Educación continua:

- *Flexibilidad*: la oferta del área deberá ser flexible en la orientación temática adaptándose a las necesidades que se presentan en los distintos contextos sociales, institucionales y geográficos. También será flexible ajustando sus contenidos a los distintos destinatarios potenciales –estudiantes, profesionales, empresas, trabajadores, público en general–. Finalmente será flexible en su organización –cursos, jornadas, conferencias, talleres, charlas, ciclos– y en su metodología de implementación –presencial, a distancia, mixta, dependiendo de destinatarios y contenidos.
- *Articulación*: en una institución como la UNRN, con presencia en todo el territorio provincial merced a sus distintas sedes y con amplias vinculaciones institucionales con áreas del gobierno nacional, provincial y municipales, con organizaciones de la sociedad civil y con otras instituciones afines, resulta central desarrollar un trabajo articulado tanto en relación a la identificación de las necesidades, como en la implementación de las actividades y el aporte de los recursos necesarios para hacerlas viables. La articulación se concibe como un principio rector y una modalidad de trabajo permanente.
- *Visión estratégica*: las necesidades educativas pueden ser muy amplias y diversas. Será preciso priorizar, en un marco de amplia participación, aquellas actividades que estén en línea con los objetivos institucionales específicos, y con mayor contribución potencial al desarrollo social, económico y cultural de la población en las distintas regiones de Río Negro.

Las líneas de trabajo fundamentales se organizan en dos ámbitos:

- i) dirigida a profesionales, permitiendo la actualización y mejora de los conocimientos para el desarrollo de sus actividades, implementada en coordinación con los colegios profesionales existentes;
- ii) dirigida a la comunidad en general, principalmente a los sectores más vulnerables, que permita sostener trayectos formativos en oficios, con contenidos curriculares y dispositivos institucionales capaces de fortalecer las experiencias de capacitación de jóvenes y adultos que necesitan mejorar su calificación laboral para el ingreso al mercado de trabajo y que no hayan sido incluidos en los espacios tradicionales de formación laboral.

La definición de las modalidades presencial o a distancia para la implementación de las líneas de capacitación, podrán ir fijándose en etapas posteriores a la puesta en funcionamiento del programa y en función del diálogo y articulación institucional logrados con las organizaciones sociales, profesionales, empresariales o del sistema educativo.



<b>Eje 4 b - Áreas de acción de Extensión universitaria: Educación continua</b>				
<b>Meta 4. b.1</b>	<b>Meta 4. b.2</b>	<b>Meta 4. b.3</b>	<b>Meta 4. b.4</b>	<b>Meta 4. b.5</b>
Generar una oferta estable y adecuada para la formación, capacitación y actualización de los colectivos que son objeto de acciones de Extensión.	Promover la certificación pertinente de saberes y conocimientos.	Consolidar nuevas alternativas de formación vinculadas a líneas de investigación, Extensión y/o Transferencia Tecnológica.	Potenciar la oferta de Educación continua a través de la utilización entornos virtuales.	Disponer de fuentes diversas y suficientes de financiamiento.
<b>Actividades</b>				
Reuniones con los directores de Escuela para fomentar la presentación de oferta de capacitaciones.	Mejorar la articulación con el Ministerio de Educación y DDHH de Río Negro con el fin de acelerar las instancias de evaluación para la aprobación de cursos que otorguen puntaje docente.	Establecer una agenda de trabajo con autoridades académicas, directores de escuelas y de carreras, directores de unidades ejecutoras de investigación y transferencia de tecnología para detectar perfiles valiosos y necesidades de acciones de capacitación determinadas.	Fortalecer el vínculo con la Dirección de Educación a Distancia y potenciar el uso del campus virtual como herramienta tecnológica para la realización de capacitaciones.	Identificar, evaluar y gestionar fuentes de financiamiento complementario.
Actividades de formación profesional en oficios, prioritariamente con organizaciones sociales y sindicales.	Detectar las organizaciones de peso en cada rubro para obtener los avales conjuntos a otorgar las capacitaciones que genere o promueva la UNRN.	Detectar contenidos innovadores de descubrimiento o implementación reciente que no sean parte de los planes de estudio para generar propuestas de Educación continua.	Sensibilización y capacitación en el uso de entornos virtuales en la educación orientados a las intervenciones que mejoren las estrategias de enseñanza y aprendizaje.	Generar vínculos con organismos nacionales y provinciales, así como con el sector privado, para obtener financiamiento.
Detectar necesidades de capacitación en los diferentes colectivos, grupos o potenciales interesados en capacitación continua.		Incentivar a los docentes a generar capacitaciones resultantes de sus proyectos de investigación en el marco de la Educación continua.	Promover la inclusión de pantallas y conectividad en las capacitaciones.	Generar capacitaciones y actividades aranceladas.
Detectar y convocar a capacitadores internos de la UNRN que puedan diseñar e implementar una propuesta.		Convocatoria abierta y permanente a la presentación de actividades de Educación continua.	Oferta de tutoría para docentes/capacitadores que quieran introducir herramientas del entorno virtual en sus cursos de Educación continua.	Reconocer periódicamente el aporte de las organizaciones que colaboran en la Educación continua en la UNRN.
Detectar organizaciones colectivas (cámaras, colegios o consejos profesionales, sindicatos, empresas) que garanticen matrícula para las ofertas de capacitación y hacer planes conjuntos.		Oferta de tutoría para la presentación de proyectos de Educación continua a personas que se inician en la actividad.		

#### 4.c. Arte y cultura

Con el objetivo de promover, producir y difundir las diversas manifestaciones de la cultura en el ámbito universitario, a la vez de articular el apoyo y la difusión de producciones artísticas y culturales de la comunidad que se consideren de interés y valor para la Universidad, se desarrollaron diferentes iniciativas que abarcan: la Sinfónica Patagonia y el Programa de Formación en

práctica orquestal, la Coral de Río Negro, el elenco de Teatro, además de muestras de artistas, talleres artísticos y culturales, convocatorias a murales, charlas de prestigiosos profesionales, un laboratorio en artes escénicas, entre otros.

Un párrafo especial cabe dedicar a la Sinfónica Patagonia. Nacida hace 9 años como un proyecto innovador y costoso, deslumbra por la calidad de sus interpretaciones, la movilidad constante de sus miembros y la profesionalización de estos, que se expresa en un total de 16 intérpretes talentosos que la Universidad identificó, formó y promocionó para estadías de formación y capacitación en Europa y en que la mayoría de sus jóvenes miembros hayan ganado concursos y posiciones en orquestas sinfónicas de las grandes ciudades del país, incluyendo la del Teatro Colón de Buenos Aires. Es un caso notable de emprendedorismo e innovación en el campo de la cultura y el lenguaje musical, ya que ninguno de los miembros de Sinfónica Patagonia tiene relación laboral con la Universidad.

La proyección que estas actividades tienen para la institución favorece la articulación de la Universidad con la comunidad en la que se inserta, además de legitimarla y aumentar su visibilidad, para lo cual pretenden:

- i. gestionar y articular los recursos, convocatorias y propuestas provenientes de distintos organismos gubernamentales y privados para eventos y proyectos culturales a desarrollar desde el ámbito universitario con la participación de las sedes en aquellos casos que sea adecuado;
- ii. generar espacios de producción, conocimiento y circulación de las prácticas y producciones culturales y artísticas de la Universidad y de la comunidad;
- iii. posicionar a las sedes de la UNRN como usina generadora y receptora de actividades artísticas y culturales en la región Norpatagónica;
- iv. promover programas y proyectos artísticos y culturales desde las distintas sedes de la UNRN;
- v. auspiciar y promover actividades artísticas y culturales generadas en la comunidad produciendo una sinergia con las diferentes instituciones que conforman el mapa cultural local y regional;
- vi. generar un acceso más equitativo y democrático a los bienes culturales simbólicos extendiendo sus alcances a toda la comunidad; y
- vii. realizar una eficiente comunicación cultural, que dé cuenta de las posibilidades artísticas generadas por la institución en las distintas regiones de la Provincia.

<b>Eje 4 c - Áreas de acción de Extensión universitaria en Arte y Cultura: promover, difundir y coordinar las actividades artísticas y culturales propuestas desde la Universidad</b>				
<b>Meta 4. c.1</b>	<b>Meta 4. c.2</b>	<b>Meta 4. c.3</b>	<b>Meta 4. c.4</b>	<b>Meta 4. c.5</b>
Diseñar, promover, coordinar y evaluar la implementación de las actividades artísticas y culturales planificadas desde la propia Universidad.	Gestionar y articular los recursos, convocatorias y propuestas provenientes de distintos organismos gubernamentales y privados para eventos y proyectos culturales a desarrollar desde el ámbito universitario con la participación de las sedes en aquellos casos que corresponda.	Crear espacios propios en la UNRN destinados a la democratización de la cultura, tanto en el acceso como en las prácticas artísticas.	Articular las actividades de Extensión con las funciones de docencia e investigación.	Apoyar las actividades artísticas y culturales que se generan en el ámbito extrauniversitario que se consideren acordes a las políticas institucionales.
<b>Actividades</b>				
Consolidar el proyecto Sinfónica Patagonia en el territorio, continuando con la búsqueda y promoción de talentos en la región y propiciar la formación de ensambles juveniles.	Articulación y presentación de proyectos a la SPU, CFI, FNA y otros organismos públicos y privados que ofrezcan apoyo y/o financiamiento para proyectos vinculados a la cultura.	Mantener actividades continuas, tales como muestras, talleres, charlas/conferencias, ensayos.	Promover la vinculación y participación de las carreras relacionadas al área de arte y cultura con el área de Extensión universitaria, generando actividades y propuestas que surjan de esta articulación.	Auspicio, aval y apoyo a las actividades artísticas y culturales que se generan en el territorio.
Promover el Programa Laboratorio en Artes Escénicas, fortaleciendo a la UNRN como usina generadora de actividades culturales. Desarrollar capacitaciones en territorio tanto de formación actoral como de dramaturgia, iluminación, vestuario y gestión cultural.	Generación de canales de comunicación con organismos y empresas privadas con el fin de buscar apoyo y financiamiento para los proyectos generados desde la UNRN.	Generar una agenda de actividades artísticas con posibilidades de rotación en el resto de las sedes y propiciar espacios de formación, capacitación y reflexión sobre las prácticas artísticas contemporáneas.	Realizar charlas, seminarios, talleres tanto con docentes de las áreas artísticas de la UNRN, como destacados profesionales locales y de otros puntos del país.	Generar acceso a bienes artísticos y culturales de calidad, tanto para la comunidad universitaria, como a la comunidad en general.
Potenciar la profesionalización y la difusión del Elenco Universitario de la Sede Andina en las sedes y en la región. Promover su participación en eventos regionales, acercando las producciones a toda la comunidad.	Elaborar normativa de Actividades de Extensión Universitaria - Arte y Cultura.	Desarrollar capacitaciones en herramientas de gestión y producción cultural en las comunidades con las que la Universidad se vincula.	Promoción de la participación y vinculación de docentes y estudiantes de todas las carreras en proyectos de Extensión.	Gestionar integralmente todas las actividades de arte y cultura en la Universidad, cuya elaboración sea consecuencia del vínculo con la comunidad, en un diálogo de saberes o construcción de demanda.
Posicionar a la Coral de Río Negro de la Sede Atlántica como un espacio de desarrollo artístico, abierto a la participación comunitaria. Promover el intercambio de experiencias a través de la vinculación con otros coros universitarios.		Propender a tener espacios físicos propios para el desarrollo del arte y la cultura en cada sede de la UNRN, con el objetivo de fortalecer, potenciar y generar un polo identificador en estas temáticas en cada comunidad.		

Actividades				
<p>Generar canales de colaboración para implementar un programa que desarrolle las artes plásticas y visuales en la Sede Alto Valle y Valle Medio.</p>		<p>Realización de jornadas, encuentros, charlas, talleres, seminarios, relacionados a la música y la danza popular en todas las localizaciones de la Sede. Articular con actividades desarrolladas en direcciones de Cultura de las localidades de la Sede.</p>		
<p>Consolidar el Programa de difusión de la música y la danza popular: tango y folklore, de la Sede Alto Valle Valle Medio, dentro de la comunidad universitaria y abierto a la participación comunitaria, fortaleciendo el elenco del grupo de malambo y el grupo de tango de la Sede.</p>		<p>Seleccionar y promover cátedras abiertas que sean de interés para la comunidad.</p>		

## Gestión institucional

En el Informe Final de Evaluación Externa de la CONEAU se pone de manifiesto que la UNRN fue concebida para saldar una deuda histórica con el desarrollo provincial rionegrino afectado por la insuficiente cobertura de educación universitaria. Fue organizada a partir de un diseño institucional innovador, sobre un modelo de multiseses con vistas a atender las realidades socioeconómicas y geográficas. En el breve tiempo transcurrido desde su puesta en marcha, asentada en un perfil emprendedor y sobre el principio de asociatividad como estrategia para su crecimiento, demuestra que ha logrado un notorio desarrollo de sus funciones sustantivas y un significativo anclaje territorial derivado del modelo regional adoptado para alcanzarlo.

Por otra parte –se agrega– es dable resaltar la trascendencia del impacto social de la Universidad en el territorio rionegrino. Sobre la base de un Proyecto Institucional que puso el acento en la problemática regional y local, desplegó su oferta de carreras en coincidencia, en general, con las vacancias y demandas pendientes de su zona de influencia. Es notorio, pues, el vínculo estrecho que la UNRN ha establecido con el territorio, sus organizaciones político-sociales, reconociéndose como la Universidad de ese territorio, a la vez que la sociedad asentada en él la va internalizando como parte de su construcción cultural, política e institucional.

En cuanto al modelo innovador de gobierno y gestión adoptado por la UNRN, la CONEAU afirma que ha sido implementado parcialmente, en cuanto a la falta de ejercicio en plenitud de los derechos y atribuciones estatutarias de los miembros de los diferentes Consejos Superiores y Directivos, y la incorporación efectiva de los representantes externos, así como también que la disgregación en el tratamiento de los temas puede generar una pérdida de la perspectiva global necesaria a la hora de adoptar definiciones institucionales.

De las consideraciones precedentes surgen recomendaciones –formuladas por el organismo evaluador mencionado, por el MinCyT y las propias reflexiones efectuadas en el seno de la Universidad durante las diversas jornadas y actividades encaradas dentro del proceso de construcción del Plan de Desarrollo Institucional– en el sentido de implementar **mecanismos que permitan mejorar la interacción de los distintos Consejos y su funcionamiento**, así como el grado de participación de sus miembros, en perspectiva de fortalecer la cohesión y cultura institucional y desarrollar, a la par, una sinergia en el proceso de toma de decisiones que garantice la unidad entre las sedes y Rectorado a partir de definiciones de política robustas, comprensibles y apropiables por el conjunto de los actores superando intereses grupales o individuales.

El MinCyT sintetiza esta cuestión con dos sugerencias de mejoras, en los siguientes términos:

- a) buscar estrategias para lograr una participación más efectiva en los Consejos de los actores externos pertenecientes al entorno socio productivo y al gobierno local, tanto desde la gestión central como desde las sedes regionales –importante a los efectos de profundizar el interés en dotar de “capilaridad” territorial al proceso de instalación de la UNRN en el territorio–;
- b) profundizar la reflexión sobre la experiencia de construcción institucional en curso a fin de capitalizar los aprendizajes en un encuadre común para las unidades existentes y las que se creen o agreguen en el futuro.

En definitiva, son orientaciones coincidentes con lo expresado por la UNRN en su propia autoevaluación al señalar entre sus desafíos, los de continuar con el proceso de **consolidación institucional que, sin perder la impronta emprendedora, afiance líneas de trabajo que aumenten las capacidades institucionales, fortaleciendo la autonomía de los actores involucrados en el sostenimiento de las mismas.**

Ese proceso de consolidación institucional y de incremento de las capacidades funcionales, en el caso de los cuerpos colegiados requiere, necesariamente, que las más altas autoridades unipersonales de la Universidad promuevan que los consejeros/as externos e internos formulen y presenten proyectos de resolución, para lo cual si fuera necesario el Rectorado debería brindar información y capacitación, por ejemplo en lo atinente al conjunto de normas que regulan las actividades de la Institución, así como al conocimiento de su estructura organizacional y pautas de funcionamiento.

Ahora bien, en el análisis de esta dimensión de gestión institucional no podrían obviarse dos aspectos que complementan su configuración: políticas identitarias y comunicación institucional.

Respecto al primero, la UNRN consigna el objetivo general de **fortalecer los focos y las políticas identitarias de la Universidad para con los interlocutores externos, y de igual modo con los actores internos en todas sus áreas y localizaciones** por encima de las características distintivas entre sedes, localizaciones y subculturas territoriales externas a la institución.

El fortalecimiento al que se aspira, se entiende, deviene de promover acciones que contribuyan a una cultura institucional que favorezca la identidad, la pertenencia a la Universidad y una mayor participación de todos los claustros.

En cuanto al segundo aspecto, surge la necesidad de **potenciar, en general, la comunicación institucional y desarrollar una cultura de comunicación** interna respetando circuitos que devienen de la propia estructura de la UNRN y sus jerarquías, misiones, funciones y atribuciones.

La gestión institucional involucra de este modo diversas áreas y temáticas que requieren de tratamiento particularizado dentro del PDI. Se trata en general de áreas centralizadas en el rectorado que a su vez requieren de una fuerte articulación con las sedes en diferentes instancias de gestión y diversos claustros. Ellas son: a) Gobernanza; b) Gobierno; c) Igualdad de géneros y diversidad sexual; d) Asuntos legales y técnicos; e) Gestión Administrativa y recursos Económicos-Financieros; f) Administración y gestión económico-financiera; g) Gestión de Recursos Humanos; h) Recursos físicos; i) Recursos informáticos y de comunicación; j) Auditoría interna; k) Aseguramiento de la calidad; l) Comunicación, Medios y Editorial, lo que comprende las actividades del Centro de Producción de Contenidos Audiovisuales (CPCA), de la Red de Medios, la Comunicación Institucional y la Editorial de la UNRN; y m) Internacionalización. Para cada una de ellas, a su vez, se formulan objetivos, 29 ejes con sus respectivas metas y acciones.

## **Gobernanza:**

### **Objetivos:**

1. Implementar mecanismos que permitan mejorar la interacción de los distintos Consejos y su funcionamiento, así como el grado de

participación de sus miembros, en perspectiva de fortalecer la cohesión y cultura institucional.

2. Desarrollar una sinergia en el proceso de toma de decisiones que garantice la unidad entre las sedes y Rectorado a partir de definiciones de política robustas, comprensibles y apropiables por el conjunto de los actores superando intereses grupales o individuales.
3. Desarrollar una cultura de comunicación interna respetando circuitos que devienen de la propia estructura de la UNRN y sus jerarquías, misiones, funciones y atribuciones.
4. Fortalecer los focos y las políticas identitarias de la Universidad para con los actores internos como con los interlocutores externos.
5. Fortalecer la identidad de la UNRN en todas sus áreas y localizaciones por encima de las características distintivas entre sedes, localizaciones y subculturas territoriales externas a la institución.
6. Implementar una cultura de la proactividad y del reconocimiento del valor de iniciativas individuales sin alterar el normal circuito de comunicación y en correspondencia con las responsabilidades, misiones y funciones de los distintos agentes.
7. Desarrollar una cultura de transformación digital a través de la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que permita aumentar la eficiencia administrativa de la UNRN.

Estos objetivos requieren de un tratamiento particularizado, el que se desarrolla en las dimensiones que siguen.

## **Gobierno:**

### **Objetivos:**

1. Desarrollar estrategias para garantizar la participación de los representantes externos en los consejos de sede y superiores.
2. Consolidar las direcciones de carreras, escuelas y unidades ejecutoras de investigación y transmisión de conocimientos y propender a generar alternativas para posibles vacancias en esos cargos.
3. Empoderar a las direcciones de escuelas y carreras, en materia de posgrados, investigación y extensión universitaria.
4. Resolver la organización y jerarquización de la función de extensión universitaria, a nivel del rectorado y los vicerrectorados.
5. Explorar nuevas opciones de vinculación interinstitucional y/o usufructuar nuevas posibilidades en el caso de convenios vigentes con algunas instituciones.
6. Promover acciones que contribuyan a una cultura institucional que favorezca la identidad, la pertenencia a la Universidad y una mayor participación de los estudiantes.
7. Fortalecer los niveles de conocimiento y participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en las distintas instancias de los procesos de desarrollo institucional contenidos en el presente PDI en todas las sedes y sus localizaciones: "Saber qué es la UNRN en su totalidad y en sus detalles para facilitar la explotación de sinergias y

alinear los mapas mentales de los actores involucrados de cuya acción y apoyo se requiere para alcanzar distintos objetivos del PDI”.

8. Ampliar el nivel de internacionalización de la UNRN, a través de la movilidad de docentes, estudiantes, investigaciones y carreras de grado y posgrado asociativas.
9. Potenciar la comunicación institucional.
10. Generar los mecanismos necesarios tendientes a la formación de los futuros cuadros que tendrán en sus manos la continuación del proyecto institucional a través de la dirección de la UNRN, con una mirada de largo plazo.
11. Propender hacia el desarrollo equitativo de las sedes en las funciones sustantivas y su cobertura espacial.
12. 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.

<b>Eje 1 - Mejorar el funcionamiento de los órganos colegiados de gobierno</b>				
<b>Meta 1.1.</b>	<b>Meta 1.2.</b>	<b>Meta 1.3.</b>	<b>Meta 1.4.</b>	<b>Meta 1.5</b>
Fortalecer las capacidades para coadyuvar en la formulación de los objetivos plurianuales para el desarrollo institucional, ajustando el accionar de los órganos colegiados de Gobierno a los mismos.	Evaluar el cumplimiento de las políticas institucionales determinadas en función de las competencias asignadas a cada Consejo Superior y la interacción con los Consejos de sedes.	Propender a mejorar la articulación e interacción de los distintos Consejos, a nivel de Universidad y sedes, fortaleciendo sus capacidades asignadas debido a sus competencias.	Desarrollar y consolidar la participación efectiva de los miembros externos en los órganos colegiados de gobierno.	Incentivar la presentación de proyectos por parte de los consejeros.
<b>Actividades</b>				
Contribuir a la formulación de objetivos y metas de la Universidad con fundamento en las formuladas por cada una de las sedes, articuladas al mandato de la Asamblea Universitaria y la manda estatutaria.	Promover, favorecer y propender a la comunicación fluida entre los Consejos Superiores y los Consejos de sedes.	Organizar periódicamente jornadas de información destinadas a Consejeros Superiores y de Sede sobre organización institucional de la UNRN, su funcionamiento y marco normativo vigente.	Realizar talleres, jornadas y reuniones para la integración efectiva de representaciones externas en el gobierno de la Universidad.	Promover la presentación de proyectos por parte de los consejeros.
Promover y dinamizar la identidad institucional destacando la pertenencia y pertinencia territorial de cada una de las sedes.	Potenciar la vinculación territorial de cada una de las sedes con los actores institucionales públicos y privados de todos los sectores sociales involucrados.		Fortalecer las relaciones interinstitucionales en función de la territorialidad de cada una de las sedes, procurando la mayor representatividad de los sectores sociales de la región en la que están insertas.	Identificar potenciales proyectos y asistir a los consejeros en su formulación, con énfasis en el trabajo en grupo.

## Igualdad de géneros y diversidad sexual

### Objetivos:

1. Potenciar el desarrollo de políticas de igualdad de géneros y diversidad sexual en la institución.
2. Desarrollar medidas y acciones para prevenir, asistir y erradicar las violencias basadas en los géneros.



3. Generar estrategias para la incorporación de la perspectiva de género en la organización y gestión institucional.
4. 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.

<b>Eje 2 - Políticas de igualdad de géneros y diversidad sexual</b>				
<b>Meta 2.1.</b>	<b>Meta 2.2.</b>	<b>Meta 2.3.</b>	<b>Meta 2.4.</b>	<b>Meta 2.5.</b>
Afianzar la comunicación y el lenguaje institucional inclusivo.	Fortalecer una organización institucional igualitaria en el ámbito laboral.	Favorecer las condiciones de acceso, promoción, permanencia y organización de los estudios con perspectiva de género.	Desarrollar e implementar la perspectiva de género en la docencia, la investigación y la extensión universitaria.	Implementar la paridad de género en la representación política.
<b>Actividades</b>				
Publicar y difundir la Guía de Lenguaje No Sexista de la UNRN.	Capacitar al personal docente y no Docente de la UNRN sobre perspectiva de género y diversidad sexual.	Revisar la normativa (estatutos, reglamentación de becas, etc.) y proponer mejoras para la incorporación de la perspectiva de género y la diversidad sexual en dichas normas.	Elaborar un programa de formación integral y básica en materia de derechos humanos y de género, obligatorio para el conjunto de los y las ingresantes de la universidad.	Elaborar e implementar mecanismos que faciliten la representación política de acuerdo al estatuto de la UNRN.
Capacitar al personal de la UNRN, docente y nodocente, sobre comunicación y lenguaje no sexista.	Promover la incorporación de reformas que propendan a la creación de una cultura de parentalidad compartida y corresponsable en la comunidad universitaria.		Elaborar modelos de planes de estudios y programas de asignaturas que recepten la perspectiva de género.	
Realizar una campaña de sensibilización para estudiantes y personal de la UNRN sobre lenguaje inclusivo y comunicación no sexista.	Incentivar la participación de mujeres en campos de trabajo donde se visibilicen persistentes brechas de género y crear mecanismos adecuados para ese fin.		Diseñar guías metodológicas y materiales de capacitación para la incorporación de la perspectiva de género en los programas de las asignaturas que se dictan en la Universidad.	
			Disponer, de acuerdo al estatuto de la UNRN, que los planes de estudio de las carreras y los programas de las asignaturas recojan y respeten la perspectiva de género.	
			Fomentar la incorporación de material producido por mujeres y/o con perspectiva de género en las distintas carreras y asignaturas.	

<b>Eje 2 - Políticas de igualdad de géneros y diversidad sexual (continuación)</b>				
<b>Meta 2.6.</b>	<b>Meta 2.7.</b>	<b>Meta 2.8.</b>	<b>Meta 2.9.</b>	<b>Meta 2.10.</b>
Desarrollar y afianzar la prevención, asistencia y erradicación de las violencias basadas en el género y la diversidad sexual.	Participar en actividades nacionales e internacionales vinculadas a la temática.			
<b>Actividades</b>				
Capacitar al personal docente y no docente de la UNRN sobre el Protocolo para la Actuación en Situaciones de violencias directas e indirectas basadas en el género de la UNRN.	Asistir a encuentros, congresos, jornadas, etc., sobre la materia.			
Continuar las capacitaciones al personal de las unidades y comisiones de violencias de la UNRN.	Gestionar la participación en nuevas redes.			
Gestionar convenios de colaboración entre la UNRN y otras instituciones que trabajan en la materia.	Organizar encuentros de redes con sede en la UNRN.			
Realizar una campaña de información para estudiantes y personal de la UNRN sobre el Protocolo para la Actuación en Situaciones de violencias directas e indirectas basadas en el género de la UNRN.				
Realizar una campaña de sensibilización para estudiantes y personal de la UNRN sobre discriminaciones y violencias basadas en el género y la diversidad sexual.				
Gestionar la participación en redes sobre discriminaciones y violencias basadas en el género y la diversidad sexual.				
Participar en jornadas, encuentros, clínicas de casos, congresos y otros eventos sobre la temática.				
Organizar encuentros y clínicas de casos para reflexionar sobre las intervenciones y diseñar estrategias y herramientas para mejorarlas.				
Realizar estadísticas sobre los casos denunciados.				
Realizar una encuesta de victimización sobre violencias directas e indirectas basadas en el género y la diversidad sexual.				

## Asuntos legales y técnicos

### Objetivos:

La Subsecretaría Legal y Técnica actúa particularmente en el procedimiento de toma de la decisión de la Universidad desde la perspectiva jurídica, pues a ella le corresponde decir desde el punto de vista legal, si la decisión que se quiere tomar puede ser adoptada o no, conforme a las normas aplicables a la decisión que se pretende.

Asimismo, resulta esencial la participación del servicio jurídico en los procesos en los que se evalúa la regularidad del accionar administrativo de los miembros de la comunidad universitaria, a través del Régimen Disciplinario vigente en la Universidad y la defensa de los intereses institucionales ante los órganos jurisdiccionales competentes del Estado en los procesos en los que se requiere el control judicial suficiente respecto del accionar administrativo de la Universidad.

Eje 3 - Adecuación del servicio jurídico al grado de desarrollo institucional				
Meta 3.1.	Meta 3.2.	Meta 3.3.	Meta 3.4.	Meta 3.5.
Consolidar la participación del servicio jurídico en el control de legalidad de los actos administrativos cuando el mismo resulte una exigencia de normativa o se afecten derechos subjetivos e intereses legítimos.	Promover, en lo posible, la desjudicialización de los conflictos derivados de las actividades vinculadas a la comunidad universitaria.	Mejorar el sistema disciplinario de la Universidad con el fin de lograr un impacto acorde a los objetivos institucionales.	Consolidar una cultura de la importancia del conocimiento de las normativas legales por parte de la comunidad de la UNRN.	Establecer protocolos de acción para diversas situaciones de orden jurídico, legal y técnico.
Actividades				
Coordinar con las distintas áreas del Rectorado y de las sedes el relevamiento de cuestiones pendientes de intervención del servicio jurídico en función de las metas definidas.	Coordinar la implementación de instancias de mediación y otras alternativas de resolución de conflictos.	Proponer la reforma de la reglamentación vigente con la tendencia a establecer diferencias más precisas entre el procedimiento sumarial respecto del proceso penal.	Promover talleres, charlas informativas y otras acciones tendientes a consolidar el conocimiento y respeto por las normativas institucionales y jurídicas que alcanzan a docentes, nodocentes y estudiantes.	Promover talleres de capacitación en las sedes a fin de unificar criterios y generar una cultura institucional compartida.
		Gestionar en los procesos de negociación colectiva una mayor precisión en la evaluación de las conductas sometidas a procesos disciplinarios y su graduación, acorde a la gravedad de los hechos.		Establecer flujogramas para los principales procesos del área y realizar tareas de difusión.

## Gestión administrativa y recursos económicos-financieros

Se trata aquí de fijar metas e instrumentar acciones tendientes a la **mejora de los procedimientos administrativos y de procesamiento de la información**, así como a completar la implementación del repositorio digital para el manejo y seguimiento de expedientes y en la implementación de las interfaces de datos entre los sistemas del SIU (Eje 4).

Por otra parte, para completar y mantener una cobertura adecuada que abarca desde los servicios generales y la limpieza hasta la construcción de los ámbitos adecuados para desarrollar las actividades académicas y de apoyo –haciendo hincapié en la óptima dotación de personal docente y nodocente para cumplir los objetivos propuestos–, se necesitan recursos económicos y esfuerzos de gestión y administración de los mismos.

Estos recursos económicos se obtienen principalmente del Presupuesto de Ley, el que se debe formular, elevar al Ministerio de Educación y gestionar en el Congreso de la Nación que lo trata; estas dos últimas actividades son eminentemente de acción política. Sin embargo, no lo es la primera la cual depende para su construcción de las áreas de gestión administrativa de las sedes y del esfuerzo de las secretarías y áreas de *staff* del rectorado.

Los procedimientos administrativos se refieren fundamentalmente a la gestión presupuestaria en sus distintas etapas, pero involucran a las personas que lo instrumentan y al logro de objetivos mediante la realización de actividades concretas en tiempo y forma, con respuestas en tiempo real.

De igual modo se pretende avanzar en la formulación y negociación de Proyectos Especiales y en promover una creciente captura de fondos extrapresupuestarios (*fundraising*) (Ejes 5 a 12).

<b>Eje 4 - Fortalecimiento de la gestión administrativa</b>				
<b>Sub-eje 1: Gestión de convenios</b>		<b>Sub-eje 2: Gestión documental</b>		
<b>Meta 4.1.1.</b>	<b>Meta 4.2.1.</b>	<b>Meta 4.2.2.</b>	<b>Meta 4.2.3.</b>	<b>Meta 4.2.2.</b>
Obtener una mayor visibilización y seguimiento de los instrumentos de formalización de vínculos de gestión interinstitucional.	Mejorar la gestión de expedientes.	Consolidar herramientas que permitan el resguardo institucional de los actos administrativos que se dictan por las distintas autoridades de la Universidad, asegurando una correcta divulgación de los mismos.	Aplicación estricta de las normas institucionales.	Orientar la gestión documental a un proceso de despapelización de la actividad administrativa.
<b>Actividades</b>				
Desarrollar un sistema de gestión de Convenios que permita reflejar su formalización en el repositorio digital de la Universidad.	Elevar en tiempo y forma los expedientes originados en las sedes, con resolución final en Rectorado.	Implementar el Digesto de la Universidad Nacional de Río Negro.	Rechazar en el lugar de origen las peticiones no contempladas en la normativa.	Identificar las herramientas tecnológicas adecuadas para la creación del expediente electrónico.
Implementar mecanismos que permitan el relevamiento de los resultados de los convenios para que estos resulten insumos para la difusión de los resultados obtenidos en su ejecución.		Identificar herramientas adecuadas para el resguardo de la documentación institucional que debe preservarse en el tiempo.		Gestionar la habilitación para la vigencia de la firma digital.

## Administración y gestión económico-financiera

### Objetivos:

1. Administrar y gestionar en forma transparente, eficiente y eficaz.
2. Procurar el aseguramiento de una distribución equilibrada de los recursos económicos, desde la formulación del presupuesto hasta su ejecución y rendición final ante los organismos de control, para cumplir con los principios fundacionales de la UNRN.
3. Analizar y actualizar los circuitos administrativos y de operaciones con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
4. Coordinar y planificar acciones de los diferentes sectores de la organización con el fin de lograr economías de escala.
5. Formular y negociar proyectos especiales para incrementar el presupuesto de ley.
6. Establecer mecanismos de contralor oportunos, pertinentes y eficientes.

<b>Eje 5 - Generalizar la formulación de políticas de planeamiento estratégico de los recursos económicos y patrimoniales y la evaluación sistémica y sistemática de sus contenidos y resultados</b>				
<b>Meta 5.1.</b>	<b>Meta 5.2.</b>	<b>Meta 5.3.</b>	<b>Meta 5.4.</b>	<b>Meta 5.5.</b>
Distribución armónica y ejecución ordenada del presupuesto.	Elaboración del marco normativo necesario para optimizar el funcionamiento integral de las áreas involucradas (rendición de cuentas; pasajes y viáticos; patrimonio; compras y contrataciones; inversiones financieras; formulación presupuestaria; control de ejecución; solicitudes de incrementos presupuestarios; liquidación de haberes) y su implementación.	Elaboración de planes por áreas básicas y transversales, en rectorado y sedes, diferenciando en los planes actividades recurrentes y nuevas.	Consolidar la formulación, negociación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas de proyectos que incrementen el presupuesto de ley.	Establecer mecanismos de contralor oportunos, pertinentes y eficientes.
<b>Actividades</b>				
Perfeccionar la formulación del presupuesto, asumiéndolo como instrumento de política institucional no solo económico-financiera.	Revisar en forma sistemática el marco normativo existente.	Confeccionar planes de compras anuales, en particular para insumos generales, equipamiento menor, conectividad, bibliografía, insumos de laboratorio y completamiento de equipos de laboratorios complejos u otras instalaciones específicas.	Identificar fuentes de financiamiento.	Establecer y comunicar pautas y cronogramas de rendición.
Planificar y gestionar la obtención de los recursos presupuestarios.	Incorporar las modificaciones necesarias para mantener la normativa acorde a los avances que se introduzcan.	Estimular la cooperación interesdes y rectorado, en la compra de equipamiento y optimización de su uso.	Efectuar la pre-negociación de proyectos especiales.	Establecer y comunicar patrones de seguimiento y control.
Diversificar estrategias para la obtención de recursos extra-presupuestarios.	Dejar sin efecto aquellas normas que caducan por no utilización o son superadas.	Planificar actividades que involucren costos adicionales (viajes, salidas a campo, etc.).	Formular los proyectos.	Coordinar con el área de auditoría interna instancias y modalidades de intervención [Eje 12].
Flexibilizar la estructura programática de distribución del presupuesto a efecto de adaptarla a las modificaciones que se produzcan de acuerdo a las necesidades emergentes.	Elaborar un digesto administrativo y mantenerlo actualizado.		Efectuar la negociación final, aprobación y gestión de la firma de convenios y/o contratos.	
Crear un sistema de evaluación presupuestaria de la ejecución como antecedente de la distribución del presupuesto de Ley, midiendo performance y cumplimiento de objetivos, no solo montos ejecutados.	Elaborar flujograma de procesos y circuitos internos.		Ejecutar los proyectos en tiempo y forma.	
			Elaborar las rendiciones de proyectos en consonancia con los términos de referencia de los convenios y/o contratos firmados.	

## Gestión de recursos humanos

Con relación al **personal docente**, es dable señalar que frente a la recomendación de la CO-NEAU de incrementar los concursos para regularizar la planta docente, en el *post scriptum* del Rector (Informe Final Evaluación Externa, agosto de 2017) bien se ha recordado que la cuestión constituye un aspecto que integra el núcleo duro de la política institucional:

“Consideramos que la UNRN es una de las universidades nacionales que mayores esfuerzos realiza para contar con un plantel docente concursado, cuestión que no está suficientemente reconocida en el Informe Final de Evaluación Externa. Cuatro son los factores que constituyen un límite estructural para una mayor regularización del plantel docente: (i) las carreras a término; (ii) las carreras a distancia, cuando los docentes no desarrollan actividades de docencia presencial; (iii) el aún elevado número, en valores absolutos y relativos, de docentes que dictan solamente una asignatura, o sea que tienen obligaciones docentes en un solo cuatrimestre, y, (iv) la importante cantidad de docentes viajeros que no residen en el territorio provincial y que por ende no pueden desarrollar actividades de tiempo completo. De todas maneras, se recoge la recomendación, ya internalizada en la conducción de la Universidad (rectorado y vicerrectorados), para que permee en toda la estructura de la organización, en especial a nivel de los órganos colegiados y unipersonales de gobierno de las carreras y Escuelas de docencia”.

Por lo tanto, el rectorado y los vicerrectorados deberán continuar realizando acciones de *evaluación, seguimiento y control* para realizar el llamado a concursos docentes públicos y abiertos cuando se cumplen los requisitos normativos, como sería el caso de docentes interinos que no encuadran en las restricciones del párrafo anterior y que han cumplido dos (2) años de ejercicio docente con este carácter.

### Objetivos:

1. Garantizar la relación técnica docente-alumno óptima según el nivel de experimentabilidad de las asignaturas dictadas.
2. Avanzar en la regularización de la planta docente con el fin de lograr el 70% concursado –cumpliendo con el artículo 51 de la Ley de Educación Superior N° 24.521– a nivel general con las excepciones previstas en el régimen normativo institucional.
3. Agilizar el sistema designaciones docentes interinas y asignaciones de las obligaciones docentes a nivel de asignaturas.
4. Involucrar al personal docente en la identificación de mejoras de equipamiento áulico, de laboratorios y su equipamiento, de material bibliográfico básico y actualizado y otras vinculadas a una mayor calidad de la enseñanza.
5. Establecer pautas de uso de capacidades potencialmente ociosas que devienen de la incorporación de becarios para fortalecer políticas de retención y mejora de la tasa de egresos cuando por alguna razón la relación técnica docente-alumno no pueda ser cumplida de forma estricta atendiendo a las características de la UNRN.
6. Consolidar los sistemas de evaluación del desempeño docente y de docentes investigadores –incluyendo los del área de creación artística–, con fines de permanencia y promoción de categoría.<sup>1</sup>

En cuanto al **personal no docente**, el PDI consigna como objetivos generales para el sexenio avanzar en los procesos de designación del personal de la estructura orgánica funcional

1 Los ejes, metas y actividades para el sexenio se desarrollan en el capítulo de Gestión Académica.

atendiendo áreas priorizadas por rectorado y sedes, así como consolidar procesos de capacitación permanente del personal administrativo y especialmente los correspondientes a la operación de los sistemas informáticos con el propósito de optimizar su grado de utilización.

Sobre este punto cabe advertir que con posterioridad a la evaluación externa en la primera mitad del 2018 se acordó con el Ministerio de Modernización la realización de un ejercicio de "planta óptima". Los resultados provisorios del trabajo de dicho Ministerio no resultaron satisfactorios a juicio de las autoridades de la Universidad, ya sea por omisiones o falta de rigor en los análisis y proposiciones.

El completamiento (incorporación de personal nodocente) de la estructura orgánica funcional irremediablemente será *pari passu* con el financiamiento *ad hoc* por parte de la Secretaría de Políticas Universitarias en el marco de un contrato programa SPU/UNRN que data de 2014.

### Objetivos:

1. Avanzar en los procesos de designación del personal de la estructura orgánica funcional (EOF) atendiendo áreas priorizadas por rectorado y sedes.
2. Consolidar procesos de capacitación permanente del personal administrativo y especialmente los correspondientes a la operación de los sistemas informáticos con el propósito de optimizar el grado de utilización de estos.
3. Consolidar los procesos de evaluación del personal nodocente.
4. Revisar la EOF periódicamente en función de la evolución de las actividades y desarrollo de la UNRN a lo largo del próximo sexenio.

<b>Eje 6 - Mejorar de manera permanente la Estructura Orgánica y Funcional y completar la cobertura de los cargos</b>			
<b>Meta 6.1.</b>	<b>Meta 6.2.</b>	<b>Meta 6.3.</b>	<b>Meta 6.4.</b>
Actualización de la Estructura Orgánica y Funcional, con base en la evolución institucional.	Realización de al menos una convocatoria anual de concursos para la cobertura de los cargos en áreas estratégicas de Rectorado y sedes.	Mejoramiento de la gestión integral de los concursos nodocentes apuntando a la mejora de los procesos y la optimización de sus plazos de ejecución.	Definir áreas prioritarias de mejora de funcionamiento y cumplimiento de objetivos del PDI en vinculación con futuras propuestas de modificación de la Estructura Orgánica Funcional (EOF).
<b>Actividades</b>			
Revisar periódicamente la Estructura Orgánica y Funcional a nivel de cargos (unipersonales y cantidad de cargos pluripersonales).	Definición de las prioridades de cobertura de la EOF por parte de las sedes y las secretarías y subsecretarías del Rectorado.	Desarrollar una aplicación web que permita gestionar todas las etapas establecidas en el Reglamento de Concursos Nodocentes de la UNRN.	Sistematizar falencias en los circuitos administrativos y las interrelaciones entre ellos respecto al cumplimiento de objetivos del PDI.
Revisión y actualización de manual de misiones y funciones y organigrama, acorde al completamiento de la estructura.	Gestionar ante la Secretaría de Políticas Universitarias el financiamiento de la cobertura de los cargos con base en el contrato programa del año 2014.	Implementar el Sistema.	Elaborar flujograma de procesos y circuitos internos.
	Convocar a los concursos de cargos de la EOF, en sus modalidades abierta y cerrada.	Incorporar al mismo la gestión de búsquedas laborales nodocentes con carácter interino o bajo contrato.	Realizar propuestas de modificaciones de la EOF.

<b>Eje 7 - Capacitación permanente del personal docente y mejora de los sistemas de evaluación</b>	
<b>Meta 7.1.</b>	<b>Meta 7.2.</b>
Implementación de programas de capacitación y formación que permita contar con una administración actualizada en las tecnologías adecuadas, con un criterio de mejora continua.	Mejorar los procesos de evaluación del desempeño del personal.
<b>Actividades</b>	
Capacitar al personal para atender los requerimientos del avance tecnológico en el área administrativa y de gestión.	Revisión y adecuación de formularios y pautas de evaluación.
Generar interés en el personal por adquirir nuevos conocimientos.	Implementar sistemas de evaluación de 360° que permitan evaluar el desempeño respecto a las actividades asignadas, por superiores, dependientes, pares y personal docente/alumnos/externos, que interactúan con personal docente.
Estimular la participación de los docentes capacitados en el dictado de talleres de gestión en toda la UNRN.	Generar sistemas de indicadores de eficiencia.
Establecer sistemas de promociones en función de la obtención de certificados de capacitación.	Generar un registro historial por legajo que constituya un insumo para la eventual recategorización del personal no docente.

<b>Eje 8 - Otros planes de mejoras continua en la organización institucional para asegurar la capacitación del personal técnico-administrativo</b>		
<b>Meta 8.1.</b>	<b>Meta 8.2.</b>	<b>Meta 8.3.</b>
Implementación eficaz de sistemas y procedimientos administrativos que sean funcionales, en forma dinámica, a las necesidades y características institucionales.	Actualización del registro del patrimonio de la UNRN.	Generalización de la digitalización de los procedimientos de compras y contrataciones.
<b>Actividades</b>		
Utilizar programas de mejora de la comunicación organizacional, de carácter técnico-administrativo y diseñar flujos de procesos.	Mantener en forma permanente y continua la carga en el sistema Diaguita.	Realizar talleres de sensibilización sobre el uso de sistemas digitales de compras y contrataciones.
Fortalecer la organización institucional administrativa y de personal, incluyendo sistemas, manuales de procedimientos, tecnologías, capacitación, avances normativos y personal formado de acuerdo a las demandas administrativas de la UNRN.	Etiquetar los bienes adquiridos al ser recibidos.	Avanzar en la instalación de la cultura del uso de los sistemas digitales para compras y contrataciones.
Trabajar en la instalación de formas de gestión participativas para el logro de los objetivos institucionales, que se establezcan en el presente Plan Institucional de la UNRN.	Procurar que las autoridades de sede respeten las funciones específicas del personal afectado al patrimonio y evaluar la posibilidad de creación de comisiones receptoras de bienes.	Actualizar en forma permanente la normativa relativa al área.
	Interesar al personal docente y no docente en el respeto y cuidado de los bienes a su cargo propiedad de la UNRN.	



## Planta física

En materia de **infraestructura** la Universidad tiene una fuerte apuesta al enraizamiento edilicio en la región, por lo que el diseño y desarrollo de la planta física es una de sus principales preocupaciones.

Desde los inicios de la Universidad se pautaron las características de la obra de infraestructura de la institución, como una forma de tener una presencia física edilicia propia. La UNRN desarrolla múltiples estrategias para subsanar el déficit inmobiliario que se entiende propio de una institución nueva y multicampus, que ha crecido a través de sus funciones sustantivas a pasos agigantados con una dispersión geográfica territorial de hasta 1000 kilómetros entre las sedes y que busca tener un anclaje regional profundo con su propia idiosincrasia en diez distintas localizaciones a la fecha. Es importante señalar que en todas las encuestas realizadas a los claustros de la Universidad (docentes, nodocentes, graduados y estudiantes) la cuestión de la infraestructura edilicia ha sido una de las principales preocupaciones o cuestiones a mejorar. En tal sentido, se hace necesario comprender que los proyectos, desde su concepción hasta su concreción, tienen tiempos que dependen, por lo general, de factores externos; eso, tanto en el desarrollo de los proyectos –lo que incluye desde los requerimientos específicos hasta la búsqueda de financiamiento– como en la ejecución de las obras, dado que no siempre son los mismos tiempos que los de la puesta en marcha de una carrera o un instituto de investigación. Por consiguiente, la gradualidad y la planificación dentro de un contexto sostenible se desenvuelve en un esquema de dispersión geográfica que es característico de la UNRN y en un contexto de recursos que son escasos.

Según el informe de la CONEAU las principales obras de la UNRN se efectuaron en predios de dominio propio, con características pautadas y con el objetivo de establecer presencia física edilicia de la institución. La mayoría ha podido materializarse en virtud de gestiones especiales del Rector de la Universidad ante diversos organismos para la obtención de financiamiento. Se adoptaron criterios de diseño sustentable y eficiencia energética, bajo mantenimiento, alta calidad de materiales, accesibilidad, optimización de las superficies, funcionalidad, seguridad y autonomía en el marco de un ambicioso plan de obras que incluye la construcción nueva, la adecuación y refacción de edificios existentes y la adquisición de inmuebles cuando las circunstancias lo exigieron. En general –se sostiene– los espacios construidos por la Universidad destinados a las actividades de docencia, investigación y extensión son adecuados, aunque resultan insuficientes para atender la demanda de las sedes y sus localizaciones, donde continúan desarrollando sus actividades en inmuebles ajenos en condiciones diversas.

Es oportuno, en consecuencia, reseñar aquí el insuficiente y/o demorado financiamiento del Estado nacional para el desarrollo de la infraestructura física, que repercute en enormes dificultades de operación e incide negativamente en el progreso académico de los estudiantes, muchos de los cuales aún no cuentan con espacios físicos para estudiar grupalmente o en forma individual, o para consultar a los docentes que carecen de espacios físicos para atender consultas y brindar apoyo a los estudiantes (*post scriptum* del Rector (Inf. Final Ev. Ext.).

## Objetivos generales

1. Avanzar en el desarrollo del planeamiento físico, de infraestructura y equipamiento previsto.
2. Promover una creciente identificación y obtención de fondos extrapresupuestarios (no contemplados en los presupuestos anuales asignados por las leyes de presupuesto de la administración pública nacional) para el plan de obras.

3. Continuar con la buena administración de las finanzas, permitiendo desarrollar proyectos de obras menores de arquitectura con presupuesto propio, además del presupuesto gestionado ante entes de financiamiento externo.
4. Instrumentar acciones tendientes a la mejora de los procedimientos administrativos y de procesamiento de la información, mediante protocolos, sistematización y evaluaciones permanentes a fin de garantizar una mejora continua.

<b>Eje 9 - Completamiento de la Infraestructura Física</b>				
<b>Meta 9.1.</b>	<b>Meta 9.2.</b>	<b>Meta 9.3.</b>	<b>Meta 9.4.</b>	<b>Meta 9.5.</b>
Bariloche: Construir los edificios académicos (áulicos y de laboratorios) Pabellón I y Pabellón II en Campus.	El Bolsón: ampliar el edificio áulico y de laboratorios.	Cipolletti: Construir el edificio académico y administrativo.	Allen: construir la segunda etapa del edificio académico (aulas y laboratorios) y refuncionalizar el ex Hospital para fines administrativos.	General Roca: construir la 2ª etapa del edificio académico.
<b>Actividades</b>				
Avanzar con la construcción del pabellón II con financiamiento CAF.	Llevar adelante el proyecto y proceso de licitación.	Concretar la cesión del predio en San Luis 2423.	Culminar la obra en ejecución 2ª etapa con aulas y locales complementarios.	Desarrollar el proyecto ejecutivo para el reciclado de la Nave 1, destinada al uso por parte de la carrera de Arquitectura, creada en el 2018.
Gestionar el financiamiento para la continuidad del Pabellón I, de acuerdo con el compromiso establecido por el Programa de Infraestructura Universitaria, para realizar un nuevo llamado a licitación.	Ejecutar la obra de reciclado y ampliación	Gestionar el financiamiento de esta obra.	Desarrollar proyecto de reciclado del viejo hospital existente, para tareas administrativas inherentes al hospital.	Gestionar el financiamiento de esta obra.
Gestionar ante las autoridades municipales obras de infraestructura urbana complemento para las actividades en el Campus.		Llevar adelante el proceso de proyecto licitatorio.	Proyecto de áreas exteriores, articulando los dos edificios. Ejecución según plan de etapas.	Iniciar el proceso licitatorio para la construcción.
Realizar y ejecutar proyectos urbanísticos dentro del predio del Campus en el sector afectado.		Construcción del edificio académico en la ciudad de Cipolletti.		Ejecución de obra de reciclado.

<b>Eje 9 - Completamiento de la Infraestructura Física (continuación)</b>				
<b>Meta 9.6.</b>	<b>Meta 9.7.</b>	<b>Meta 9.8.</b>	<b>Meta 9.9.</b>	<b>Meta 9.10.</b>
General Roca: Lograr la cesión definitiva del edificio donde funciona el Instituto de Investigación en Paleobiología y Geología (IIPG).	Villa Regina: construir la 1ª y 2ª etapa del edificio académico y administrativo.	Choele Choel: construir la 1ª etapa del edificio áulico y de laboratorios.	Viedma: construir el edificio de Clínicas kinesiológicas y playón deportivo y la infraestructura de nexos.	Viedma: construir la sede del Rectorado.
<b>Actividades</b>				
Avanzar ante la Legislatura provincial para la cesión de este inmueble.	Obtener la No objeción por parte de la Unidad Ejecutora del Programa de Infraestructura Universitaria, sobre la evaluación presentada, de la 1ª etapa de obra.	Comenzar el proceso licitatorio para la construcción de este edificio.	Comenzar con la construcción de este edificio.	Evaluar las siguientes alternativas: cesión de la Manzana Histórica, obtención de un terreno, construcción en el campus de la Sede Atlántica.
	Ejecución de la 1ª etapa de obra.	Ejecución de la obra.	Proyecto de áreas exteriores involucradas para este edificio y su relación con el resto de los edificios existentes en el Campus. Ejecución con un plan de etapas.	Definir la alternativa que sea factible.
	Desarrollo de proyecto ejecutivo de la etapa 2 de la obra.			En el caso que la alternativa factible sea la Manzana Histórica, desarrollo del proyecto ejecutivo. En el caso que la alternativa factible sea en otro terreno o en el campus, desarrollo del anteproyecto arquitectónico y proyecto ejecutivo.
	Búsqueda del financiamiento necesario para construir la 2ª etapa de obra.			Búsqueda del financiamiento necesario para construir el edificio.

<b>Meta 9.11.</b>	<b>Meta 9.12.</b>	<b>Meta 9.13.</b>
Bariloche: Anasagasti II.	Viedma: Ampliación de Edificio en el Campus en etapas.	Choele Choel: Completamiento del Campus Veterinaria - Edificio de Necropsia.
<b>Actividades</b>		
Culminación de la obra en ejecución.	Desarrollar proyecto ejecutivo, ampliación, para la Biblioteca, Aula Magna y áreas administrativas.	Comenzar con la construcción de este edificio.
	Construcción de la ampliación en etapas.	

<b>Eje 10 - Desarrollo áreas de Seguridad e Higiene y Mantenimiento</b>		
<b>Meta 10.1.</b>	<b>Meta 10.2.</b>	<b>Meta 10.3.</b>
Desarrollo área de Seguridad e Higiene.	Desarrollo área de Mantenimiento.	Desarrollo área de Mantenimiento de equipamientos de laboratorios.
<b>Actividades</b>		
Capacitación a los responsables del área de cada una de las sedes.	Generar una propuesta para las intervenciones de mantenimiento preventivo en cada edificio de las sedes, elaborando un protocolo de intervención.	Generar una propuesta para las intervenciones de mantenimiento preventivo de cada equipamiento y/o laboratorio de las sedes, elaborando un protocolo de intervención.
Finalizar el desarrollo de los manuales específicos de cada tipo de laboratorio.	Generar una propuesta, para el mantenimiento correctivo, detectando patologías en los edificios existentes.	Generar una propuesta, para el mantenimiento correctivo, detectando deficiencias y patologías en los equipamientos y/o laboratorios existentes en cada sede.
Desarrollar en cada Sede un análisis de cada edificio y la situación actual en referencia a esta materia y su posterior intervención.	Llevar un registro activo y actualizado en tiempo real de las tareas de mantenimiento, correctivas y preventivas, realizadas o a realizar.	Llevar un registro activo y actualizado en tiempo real de las tareas de mantenimiento, correctivas y preventivas, realizadas o a realizar.

## Recursos informáticos y de comunicación

### Objetivos:

1. Mejorar el uso de los sistemas de gestión en funcionamiento y evaluar el desarrollo e implementación de nuevos sistemas de gestión transversales a la institución.
2. Mantener actualizados los sistemas de gestión, portales web institucionales y entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje.
3. Incrementar el uso y despliegue de las TIC siguiendo determinadas pautas, normas, experiencias y buenas prácticas.
4. Minimizar el uso de papel en los procesos de gestión y administración institucional.
5. Empoderamiento de la identidad digital a través de la implementación de procesos centrados en firma digital.
6. Apropiación de recursos tecnológicos para el análisis de información (inteligencia de negocios).
7. Proteger la infraestructura tecnológica y la información con herramientas y servicios de ciberseguridad.
8. Implementar soluciones de infraestructura tecnológica que permitan optimizar el uso de los accesos a Internet, redes académicas y repositorios digitales.
9. Analizar y organizar las actividades relacionadas con el desarrollo e implementación de sistemas informáticos, que en la actualidad se realizan desde diferentes secretarías.

<b>Eje 11 - Desarrollo de la informática y de las comunicaciones</b>			
<b>Meta 11.1.</b>	<b>Meta 11.2.</b>	<b>Meta 11.3.</b>	<b>Meta 11.4.</b>
Contar con un marco regulatorio que garantice un crecimiento estandarizado y el uso eficiente de los recursos informáticos.	Optimizar el acceso a Internet, redes internas y redes académicas.	Incrementar la eficiencia administrativa.	Desarrollar e implementar una visión orientada a procesos.
<b>Actividades</b>			
Elaborar normas y políticas relacionadas con la seguridad y el uso de las TICs.	Realización de la puesta en valor de los enlaces internos y redes locales de cada sede, aumentando anchos de banda y mejorando la tecnología de última milla.	Planificar y desarrollar actividades periódicas de capacitación a usuarios finales de los sistemas de gestión.	Relevar, analizar, planificar, rediseñar, validar, verificar, documentar y optimizar los procesos como paso previo a la introducción de cualquier cambio en la tecnología o en las funciones de producción.
Elaborar normas y políticas relacionadas con la adquisición de recursos informáticos.	Despliegue de las direcciones IPs públicas de la UNRN para vincular servicios públicos de cada una directamente a Internet.	Incorporar la firma digital en los procesos de gestión interna.	Planificar, desarrollar e implementar sistemas informáticos transversales a la institución.
Elaborar normas y políticas relacionadas con el desarrollo de las TICs.	Asociación con entidades nacionales académicas u organizaciones privadas para incorporar la vinculación a redes nacionales de acceso a Internet y redes de distribución de contenidos.	Incorporar recursos tecnológicos de almacenamiento de la información digital.	
Elaborar normas para la adquisición de software específico no desarrollado en forma abierta y sujeto al pago de licencias y/o adquisición u de otra forma remunerada.	Implementar herramientas de administración y monitoreo de redes de datos y enlaces de comunicaciones.	Desarrollar e Implementar soluciones informáticas que permitan despapelizar la gestión administrativa.	
	Implementar mecanismos de identificación de usuarios que acceden a una red de datos de la Universidad o a Internet.	Realizar tareas de GAP análisis sobre los sistemas de gestión con los que cuenta la Universidad.	
	Implementar un sistema autónomo sobre la red interna de la UNRN para poder vincular la Universidad, de manera dinámica y conveniente, a los puntos de acceso a redes académicas nacionales, y a través de estas a las internacionales.	Incorporar herramientas con capacidad visual de análisis de información.	

## Auditoría interna

### Objetivos:

1. Brindar un servicio a toda la organización, en el marco de un modelo de control Integrado e integral, de todas las actividades que realiza la Universidad Nacional de Río Negro para el cumplimiento de sus objetivos.
2. Constituirse en un "mecanismo de seguridad razonable" con el que cuente la autoridad superior para estar informada, supervisando y evaluando el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
3. Contribuir al logro de los siguientes propósitos:

- Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión por áreas.
- Incentivar la medición y comparación de objetivos, metas y resultados, sea a través de indicadores específicos o de verificación binaria para casos cumple/no cumple.
- Difundir la Planificación Institucional.
- Promover la cultura de la eficiencia pública, a través de un modelo de gestión con énfasis en los resultados.
- Fomentar la determinación de costos en las operaciones y en la calidad en los servicios.
- Difundir la utilización de sistemas de medición de desempeño y toma de decisiones (tablero de mando).
- Promover la cultura de rendición de cuentas (*accountability*).
- Establecer controles pertinentes, oportunos y eficientes en su área de injerencia.

Eje 12 - Servicio Integrado e Integral al Sistema de Control Interno				
Meta 12.1.	Meta 12.2.	Meta 12.3.	Meta 12.4.	Meta 12.5.
Conducir la UAI y supervisar el Sistema de Control Interno.	Verificar la eficacia y eficiencia de las operaciones.	Validar la confiabilidad de la información.	Ratificar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.	Dotar de competencias y capacidades técnicas.
Actividades				
	Cumplir los siguientes proyectos de auditoría			
Conducir la UAI.	Gestión académica.	Cierre de ejercicio.	Recursos humanos.	Cubrir la Estructura Orgánico Funcional.
Desarrollar sistemas de indicadores de gestión para cada área de auditoría.	Tecnología informática.	Cuenta de inversión.	Compras y contrataciones.	Asistir a las capacitaciones de la SIGEN.
Realizar el seguimiento de observaciones y recomendaciones.	Actividades de extensión académica.	Gestión patrimonial.	Incompatibilidades y cumplimiento efectivo de las prestaciones.	Participar en la Red de Auditores de Universidades Nacionales.
Conformar el Comité de Control.	Gestión de becas.	Gestión presupuestaria.	Obras relevantes.	Realizar otras actividades.
Efectuar apoyo administrativo.	Acreditación de carreras ante CONEAU.	Recursos propios.	Auditoría ambiental.	
Realizar otras actividades.	Proyectos de investigación.	Subsidios, transferencias y rendiciones de fondos.	Convenios.	
	Estructura organizacional/manuales de procedimientos.	Otras actividades.	Área jurídica.	
	Otras actividades.		Higiene y seguridad.	
			Residuos patológicos.	
			Otras actividades.	

## Aseguramiento de la calidad

### Objetivo general:

Consolidar la cultura de la evaluación permanente para la mejora institucional a partir de brindar información a la gestión.

### Objetivos específicos:

1. Generar información estadística de las dimensiones de la Universidad –académica, de gestión, investigación y extensión– de manera continua y pública, con acceso personalizado según tipo de público.
2. Desarrollar conocimiento crítico de los distintos procesos que atraviesan a la Universidad.
3. Implementar estrategias institucionales que permitan incorporar a los procesos de evaluación y acreditación, en instancias nacionales y regionales, como oportunidades para la mejora de la Universidad.

<b>Eje 13 - Aseguramiento de la Calidad: Propender a la consolidación de la cultura de la evaluación permanente para la mejora de la calidad institucional</b>			
<b>Meta 13.1.</b>	<b>Meta 13.2.</b>	<b>Meta 13.3.</b>	<b>Meta 13.4.</b>
Consolidar los circuitos de captura, procesamiento y análisis de los datos de la vida universitaria como elementos para la toma de decisiones.	Realizar estudios analíticos específicos y desarrollar conocimiento crítico sobre las distintas dimensiones de la vida universitaria.	Evaluación permanente de carreras, dimensiones e institucional, para la mejora continua.	Evaluación permanente y fomento de la profesionalización del claustro docente.
<b>Actividades</b>			
Consolidar las bases de datos de los Sistemas de Información Universitaria.	Elaborar estudios sobre las dimensiones de la Universidad.	Continuar con la acreditación de las carreras de grado reguladas y de posgrado.	Implementación de sistemas de evaluación de desempeño del tipo 360°.
Ampliar las interfaces entre los distintos sistemas.	Participar en los debates del sistema universitario, nacional y regional, a partir del conocimiento logrado.	Hacer seguimiento permanente de los requerimientos, recomendaciones y planes presentados para la acreditación ante la CONEAU.	
Generar reportes sobre la vida universitaria por tipos de usuarios.		Participar en instancias internacionales de evaluación y acreditación institucional y por carreras.	
Propiciar la toma de decisiones de gestión en base a datos e información resultante.		Propiciar la práctica de la autoevaluación en carreras no reguladas.	
Capacitar a los usuarios de información de la utilización de datos.		Continuar con los procesos de evaluación docente anual tendiendo a integrar todas las actividades que realiza.	
Elaborar indicadores académicos y económicos, e indicadores de relaciones técnicas entre ambos.		Profundizar la utilización de los resultados de la Encuesta de Desempeño Docente realizada a los estudiantes.	

Meta 13.1.	Meta 13.2.	Meta 13.3.	Meta 13.4.
<b>Actividades</b>			
Dialogar con el sistema universitario a partir de la utilización de los indicadores académicos y económicos, y sus resultados.		Generar de la rutina de la Memoria Institucional una posibilidad de autoevaluación institucional anual por dimensiones.	
		Realizar seguimiento de las recomendaciones vertidas en los procesos de evaluación institucional externa [CONEAU y MINCYT].	

## Comunicación, Medios y Editorial

La Subsecretaría de Comunicación y Medios, de reciente creación, se justificó en la necesidad de unificar bajo un mismo orden administrativo y de gestión tres áreas de la universidad: la Red de Medios, la Dirección de Comunicación Institucional y los recursos informáticos y de comunicación del Centro de Producción de Contenidos Audiovisuales (CPCA).

Esta unión tiene la finalidad de potenciar y articular de manera más eficiente la generación de contenidos audiovisuales, institucionales y periodísticos de la UNRN, tanto para la comunidad interna como externa a la Universidad.

Hoy la comunicación no solo se dedica a informar las actividades que realiza la universidad, sino que se ha transformado en una herramienta transversal a todo el sistema. Apoyado por un desarrollo tecnológico sin precedentes, permite a la universidad generar diversos proyectos sustentados en una amplia gama de herramientas y soportes, tanto para la producción científica como para la enseñanza académica. Herramientas como la generación de contenido virtual, realidad aumentada, producción en vivo e interactividad, contenidos inmersivos, etc., habilitan un abanico de nuevas implicancias para el área.

El plan de desarrollo institucional del área de comunicación versa sobre cómo se incorporará esta dinámica tecnológica a las tres principales funciones de la Universidad: docencia, investigación y extensión.

## CPCA

### Objetivos:

- Difundir el quehacer académico, científico y tecnológico de la Universidad.
- Contribuir a una mayor visibilidad de –y accesibilidad a– la Universidad.
- Promover la producción audiovisual regional.
- Ser sustentable alcanzando el autofinanciamiento.

El plan de acción se organiza en torno a los siguientes ejes:

- Generar un circuito de distribución local/regional.
- Dar continuidad y fortalecer los lazos intrainstitucionales para la coproducción.
- Dar continuidad y fortalecer la vinculación y coproducción con otros Centros de Producción Audiovisual universitarios.
- Fortalecer la vinculación del CPCA con productores/as locales y regionales.
- Promover la investigación sobre formatos audiovisuales de divulgación y educativos y su implementación orientada a la generación de un banco de recursos para *e-learning*.



### Generar un circuito de distribución local/regional

Las producciones realizadas para difusión a nivel nacional, principalmente asociados con Educ.ar e INCAA, con pantalla asociada Canal 10 Río Negro, han divulgado exitosamente un gran número de investigaciones y trabajos de la UNRN y le han dado prestigio y solidez al CPCA. Es necesario capitalizar esta experiencia y antecedentes para promocionar las producciones ya realizadas y generar un circuito que esté abierto a las producciones venideras. Se apunta a lograr la circulación de contenidos producidos en, por y para la Patagonia por TV local y regional, así como por Internet, extendiendo, de esa manera, el conocimiento producido por la universidad de manera situada y directa a la comunidad de incidencia prioritaria de la Universidad. Esto colabora con el objetivo institucional de "fortalecer la identidad de la UNRN en todas sus áreas y localizaciones". De manera complementaria se prioriza la generación de contenidos para la distribución web. Para ello, se trabajará en la producción de géneros y formatos específicos. Esto, a su vez, posibilita el acceso a públicos que trasciendan las fronteras provinciales y nacionales. Para tal fin, contar con producciones subtituladas al inglés y portugués fortalece el uso interinstitucional e internacional de las producciones.

Eje 14 - Generación de un circuito de distribución local/regional				
Meta 14.1.	Meta 14.2.	Meta 14.3.	Meta 14.4.	Meta 14.5.
Vinculación con actores estratégicos de distribución regional.	Desarrollo de estrategias de distribución web y pruebas piloto.	Generación de material específico web.	Fortalecimiento de los circuitos web y TV.	Extender los circuitos de distribución y exhibición a la Patagonia chilena.
Actividades				
Generación de reuniones con actores estratégicos.	Vinculación con Red de Medios y Comunicación Institucional para coordinación de estrategias.	Adaptación de contenidos de TV para web y creación de nuevos contenidos específicos.	<i>Fundraising</i> para la producción de programas específicos.	Generar encuentros con Corporación Cultural de Puerto Montt para la proyección de contenidos.
Creación de acuerdos marco.	Actualización y mantenimiento de plataformas de video.	Subtitulación de contenidos.	Campaña de difusión de los medios de distribución.	Gestionar la circulación del material en festivales de la Patagonia chilena (Valdivia, RukaPillan, Wallmapu, Rancagua, Rengo).

### Dar continuidad y fortalecer los lazos intrainstitucionales para la coproducción

En lo que respecta al trabajo conjunto con áreas de la Universidad, a lo largo de los ocho años de existencia del CPCA, se ha trabajado en la producción de contenidos motivados, asesorados y corregidos por laboratorios, centros e institutos, así como con las áreas de Extensión de la UNRN. Ejemplos de esta interacción son los trabajos realizados con el Laboratorio de Visualización y Código Creativo (LVCC), con miembros del Instituto de Investigación en Diversidad y Procesos de Cambio (IIDyPCA), Instituto de Investigaciones en Recursos Naturales, Agroecología y Desarrollo Rural (IRNAD), Laboratorio de Estudio y Seguimiento de Volcanes Activos (LESVA), y con el área de Extensión de Sede Andina. Para la próxima etapa se espera fortalecer los vínculos existentes y expandirlos a las carreras, escuelas y demás áreas de la UNRN que requieran la comunicación audiovisual de sus actividades.

<b>Eje 15 - Dar continuidad y fortalecer los lazos intrainstitucionales para la coproducción</b>		
<b>Meta 15.1.</b>	<b>Meta 15.2.</b>	<b>Meta 15.3.</b>
Difundir intrainstitucionalmente las producciones existentes en conjunto con investigación y extensión.	Asesorar y capacitar a docentes, investigadores y extensionistas en producción audiovisual.	Generar equipos multidisciplinares de trabajo para la creación de contenidos audiovisuales.
<b>Actividades</b>		
Generar material de difusión de contenidos existentes.	Generar charlas explicativas y orientativas para las áreas mencionadas.	Aplicar a convocatorias de Extensión e Investigación.
Coordinar, junto con comunicación institucional, la estrategia de difusión interna.	Brindar un espacio de consulta para interesados en producir audiovisual.	Producir contenidos orientadas a la divulgación y extensión.

### **Dar continuidad y fortalecer la vinculación y coproducción con otros Centros de Producción Audiovisual universitarios**

Teniendo en cuenta que el CPCA es de los Centros de Producción Audiovisual (CePAs) universitarios más productivos a nivel nacional, se fortalecerán las relaciones con otros CePAs, con miras a generar contenidos de manera conjunta. Esta meta está en sintonía con el objetivo institucional de robustecer la vinculación interinstitucional. Un ejemplo de este trabajo es la producción de animaciones para De Facto, con ABRA-UNICen, el trabajo de producción para Mujeres Ingenieras con UTN San Rafael y UNAM Transmedia, e Historia del Sistema Universitario Argentino, serie que produjo el CPCA y que tuvo colaboración de la Universidad Nacional del Litoral y la Universidad Nacional de Córdoba. Como objetivo a largo plazo, se propone avanzar en conjunto con centros universitarios de otros países, en línea con colaborar con la internacionalización de la Universidad. En este sentido, se aprovechará la participación del CPCA en el proyecto INNOVART del LVCC con la universidad francesa de La Rochelle, para establecer vínculos con su centro de producción audiovisual.

<b>Eje 16 - Dar continuidad y fortalecer la vinculación y coproducción con otros Centros de Producción Audiovisual universitarios</b>				
<b>Meta 16.1.</b>	<b>Meta 16.2.</b>	<b>Meta 16.3.</b>	<b>Meta 16.4.</b>	<b>Meta 16.5.</b>
Difundir interinstitucionalmente las coproducciones existentes.	Coproducir contenidos con otros centros universitarios.	Desarrollo de estrategias de distribución de contenidos con otros CePAs universitarios.	Promover la generación de escritos sobre la práctica audiovisual universitaria.	Promover la generación de congresos, encuentros y festivales de los CePAs universitarios.
<b>Actividades</b>				
Generar materiales de difusión de los contenidos existentes.	Generar vínculos de trabajo con centros de producción audiovisual universitaria.	Reuniones de coordinación y estrategia de publicación de contenidos.	Favorecer la participación de docentes del CPCA en equipos de trabajo multidisciplinario	Participar activamente en la organización de congresos de producción audiovisual universitaria.
Coordinar junto con comunicación institucional una vía de comunicación con otras universidades.	Promover el intercambio y reflexión sobre la producción entre centros.	Generación de eventos de estreno conjuntos.	Promover la publicación de los trabajos en el ámbito universitario académico y en congresos universitarios.	Favorecer la participación de docentes del CPCA en dichos eventos.

**Fortalecer la vinculación del CPCA con productores/as locales y regionales para contribuir al aumento de producciones íntegramente patagónicas, de calidad**

Desde su creación, el CPCA se asocia con productores/as audiovisuales regionales para colaborar con la realización y/o conclusión de sus proyectos. Esto no solo favorece el posicionamiento y reconocimiento del CPCA en el campo audiovisual regional, sino que colabora con la percepción por parte del público en general de la UNRN como una Universidad innovadora y emprendedora. El último trabajo de este tipo fue la colaboración en posproducción en el documental *La suave noche* de Luz Rappoport y Sofía Bordenave, que se presentó en la sección Panorama del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata y obtuvo un premio en el Ariano Internacional Film Festival (Italia). La meta a alcanzar es establecer relaciones con entidades clave para la realización de convenios y la difusión a productores regionales de la posibilidad de coproducir mediante la realización de acuerdos.

<b>Eje 17 - Fortalecer la vinculación del CPCA con productores/as locales y regionales</b>				
<b>Meta 17.1.</b>	<b>Meta 17.2.</b>	<b>Meta 17.3.</b>	<b>Meta 17.4.</b>	<b>Meta 17.5.</b>
Promover la visibilización de las coproducciones existentes.	Generar anualmente al menos una coproducción nueva.	Gestionar la circulación del material en festivales regionales.	Gestionar la circulación del material en festivales nacionales.	Gestionar la circulación del material en festivales internacionales.
<b>Actividades</b>				
Publicitar por medio de los canales de distribución dichos contenidos.	Facilitar el conocimiento del CPCA y contacto en el campo audiovisual.	Producir material de difusión.	Producir material de difusión.	Producir material de difusión.
Generar eventos de proyección conjuntos.	Mantener una agenda actualizada de realizadores regionales.	Inscribir las producciones y participar de mesas y rondas de negocios de festivales regionales.	Inscribir las producciones y participar de mesas y rondas de negocios de festivales nacionales.	Inscribir las producciones y participar de mesas y rondas de negocios de festivales internacionales.

### Promover la investigación en formatos audiovisuales de divulgación y educativos orientados a la generación de un banco de recursos para *e-learning*

Como Centro de producción audiovisual universitario, uno de los objetivos centrales es difundir el quehacer académico, científico y tecnológico de la Universidad contribuyendo a que más personas la conozcan y accedan a la educación superior.

Para ello, y teniendo en cuenta el contexto tecnológico y la potenciación del audiovisual como herramienta educativa, se propone la realización de materiales orientados a distintos públicos que contribuyan a la función educativa de la UNRN. Entre ellos se puede mencionar como ejemplo el registro de charlas, coloquios y congresos, la generación de proyectos de vinculación con la educación media, la creación de materiales específicos para el tratamiento de temas curriculares, entre otros. Asimismo, considerando los avances tecnológicos en constante evolución, es imprescindible la generación de instancias de investigación y prueba piloto de diferentes formatos que se valgan de las nuevas posibilidades brindadas por el uso de dichas tecnologías.

<b>Eje 18 - Promover la investigación en formatos audiovisuales de divulgación y educativos orientados a la generación de un banco de recursos para <i>e-learning</i></b>				
<b>Meta 18.1.</b>	<b>Meta 18.2.</b>	<b>Meta 18.3.</b>	<b>Meta 18.4.</b>	<b>Meta 18.5.</b>
Generar un sistema de registro de charlas de divulgación de investigadores y docentes de la UNRN.	Organizar un equipo dentro del CPCA destinado a la generación de contenidos educativos y de divulgación.	Armar un equipo de docentes e investigadores para la curaduría de materiales existentes en la web.	Generar contenidos adaptados a los nuevos formatos.	Readecuar contenidos preexistentes a los nuevos formatos.
<b>Actividades</b>				
Coordinar el evento Charla TED UNRN en conjunto con la carrera de Arte Dramático, con el fin de obtener resultados dinámicos y atractivos para el público.	Coordinación del equipo de docentes del CPCA.	Convocar por vía de comunicación institucional a profesionales interesados.	Investigar sobre nuevos formatos.	Realizar una curaduría de materiales propios ya existentes, seleccionando los más actuales y aptos para la trasposición.
Editar el material y ponerlo a disposición en los canales de difusión existentes del CPCA.	Favorecer el trabajo conjunto con área Académica.	Coordinar el equipo y la actualización de la plataforma de divulgación del contenido curado.	Generar propuestas y pruebas pilotos de contenidos nuevos.	Coordinar y realizar la posproducción.

## Red de Medios

La REDM propone la “creación de experiencias que inspiren la participación” para consolidar la multiplataforma digital de generación de contenidos tangibles e intangibles más importante de la región patagónica, convirtiéndose en un área que provea comunicaciones unificadas, soluciones de innovación audiovisual y diseño e interactividad para obtener productos comunicacionales de última generación que mejoran la eficiencia, la colaboración, la producción y la competitividad de la comunicación de la UNRN.

Todas las metas y actividades que se detallan a continuación estarán atravesadas y regidas por la difusión, comercialización, actualización tecnológica y la capacitación.

A través de la difusión se creará una estrategia de marketing con una política de comunicación acorde a las necesidades de las plataformas digitales actuales. La comercialización permitirá encontrar nuevas formas de financiamiento. La actualización tecnológica posibilitará dar mejores servicios y estar a la vanguardia. Y la capacitación mantendrá al equipo de trabajo actualizado con las últimas tendencias.

<b>Eje 19 - Contenidos digitales (Audiovisuales e interactivos)</b>				
<b>Meta 19.1.</b>	<b>Meta 19.2.</b>	<b>Meta 19.3.</b>	<b>Meta 19.4.</b>	<b>Meta 19.5.</b>
Producir contenidos de divulgación científica para plataformas digitales.	Producir materiales audiovisuales didácticos para uso en clase.	Facilitar la producción de contenidos hechos por los alumnos para la comunidad de la UNRN y las plataformas de redes sociales.	Producción de contenidos de actualidad.	Creación de campañas de publicidad y promoción.
<b>Actividades</b>				
Desarrollo de nuevos formatos de entrevistas y ficciones para plataformas digitales emergentes con enfoque interactivo.	Desarrollar en conjunto con los docentes contenidos que incentiven a los alumnos a la participación.	Desarrollar una plataforma de generación de contenidos auto-gestionable para el uso de los alumnos en el ámbito universitario.	Desarrollar sistemas de adecuación digital para la transmisión en vivo de los contenidos generados en la UNRN en todas las plataformas y redes sociales.	Realización de una serie audiovisual que centralice la vida universitaria como eje en la cotidianidad para promocionar carreras.
<b>Eje 20 - Tecnología Inmersiva para la Educación</b>				
<b>Meta 20.1.</b>	<b>Meta 20.2.</b>	<b>Meta 20.3.</b>	<b>Meta 20.4.</b>	<b>Meta 20.5.</b>
Realización e instalación de espacios para experiencias inmersivas en cada una de las sedes de la universidad.	Producción de contenidos de realidad virtual.	Producción de contenidos de realidad aumentada.	Producción de contenidos de realidad mixta.	Desarrollo, publicación, promoción y comercialización de contenidos inmersivos.
<b>Actividades</b>				
Generación de agenda de actividades y eventos para la participación de los alumnos.	Diseño y producción de aplicaciones que permitan conocer toda la universidad de forma remota a través de una experiencia virtual, pudiendo interactuar a la distancia. Creación de una aplicación de “test de orientación vocacional” virtual.	Creación de aplicación para orientar al alumno en las instalaciones de la universidad (agendas, clases, actividades, etc)	Desarrollar en conjunto con los docentes una experiencia de aprendizaje más personalizada para los estudiantes, que tenga la capacidad de generar y analizar datos para diferenciar las necesidades de los estudiantes y, de esta manera, transformar la forma en que ellos aprenden.	Publicar los desarrollos interactivos y contenidos en todas las plataformas actuales. Concretar alianzas con distintas universidades nacionales e internacionales.

## Comunicación institucional

La gestión de la imagen universitaria es clave para transmitir la identidad y los valores de la universidad, alcanzar una mayor visibilidad y notoriedad en el entorno y posicionar competitivamente a la institución entre todos sus públicos: externos e internos. La comunicación es una herramienta tanto de vinculación como de rendición de cuentas. Constituye una estrategia comunicacional planificada que apunta a generar reputación, credibilidad y transparencia, conforme a lo esperable de una institución pública.

<b>Eje 21 - Consolidar la imagen de la UNRN como una institución de prestigio e innovadora</b>				
<b>Meta 21.1.</b>	<b>Meta 21.2.</b>	<b>Meta 21.3.</b>	<b>Meta 21.4.</b>	<b>Meta 21.5.</b>
Consolidar la imagen de la UNRN acorde a los valores institucionales en todos los campos de aplicación de la universidad.	Mejorar la cantidad y calidad en la producción de contenidos.	Mejorar la visibilidad de la investigación y la generación de conocimiento en la sociedad.	Desarrollar e impulsar medios de comunicación propios, adecuados a las nuevas tendencias tecnológicas y ajustados a públicos específicos.	Posicionar a la UNRN como una fuente fidedigna de información en diferentes disciplinas. Generar agenda en los medios de comunicación.
<b>Actividades</b>				
Realizar un FODA a partir de relevamiento de posicionamiento y encuestas de opinión a diferentes públicos objetivos.	Fomentar en los sectores de la comunidad universitaria el conocimiento y la comprensión de la finalidad del sistema de gestión de la comunicación que redunde en una mejora en la producción de contenidos.	Desarrollar nuevos productos de comunicación y creación de nuevos medios de divulgación escrita.	Impulsar la presencia de la UNRN en redes sociales con contenidos estratégicos para públicos específicos: estudiantes, gobierno, sistema universitario, etc.	Crear la Agencia de Noticias UNRN en colaboración con egresados de la licenciatura en Comunicación Social.
Definir conceptos de posicionamiento, estilo y tonos de los mensajes y desarrollar la imagen institucional. Elaborar un manual de estilo: marca, colores, nombre, correos y aplicación en distintos soportes gráficos, digitales y audiovisuales.	Establecer una red de informantes/corresponsales por áreas, autorizados que faciliten el relevamiento de "ideas fuerza" y la producción de contenidos.	Implementar jornadas sobre comunicación para investigadores para facilitar la producción de contenidos.	Reformular medios específicos, con información específica para públicos específicos.	Proporcionar contenidos alineados a los distintos medios de comunicación y agenda cotidiana.
Elaborar protocolos de gestión comunicacional para cada soporte offline u online utilizado.		Aumentar la presencia de expertos en los medios, a partir de una estrategia doble reactiva y proactiva.	Generar un medio gráfico digital que se posicione como referente en periodismo de interés general e investigación en el territorio.	Aumentar la presencia de expertos en los medios a partir del vínculo con referentes de diversas disciplinas de la institución.
Reuniones informativas y formativas para todas las unidades de la UNRN.		Desarrollar contenidos estratégicos para los medios de comunicación regional y nacional.	Contribuir al posicionamiento y consolidación de los medios de la UNRN.	Desayunos informativos y generación de confianza con periodistas y líderes de opinión.
		Formar a periodistas en periodismo de datos: foro periodístico. En coordinación con carreras afines.	Implementar sistemas de medición de audiencias para la mejora en toma de decisiones.	
		Desayunos informativos.		

La gestión de la imagen institucional y la implementación de actividades específicamente dirigidas son factores clave para impulsar el crecimiento y consolidación de la población universitaria.

<b>Eje 22 - Impulsar la matriculación y retención del estudiantado</b>				
<b>Meta 22.1.</b>	<b>Meta 22.2.</b>	<b>Meta 22.3.</b>	<b>Meta 22.4.</b>	<b>Meta 22.5.</b>
Volver más eficientes las campañas comunicacionales y de publicidad para promover la inscripción.	Promover la oferta de carreras de grado y posgrado en ámbito regional, nacional e internacional.	Posicionar a las carreras desde su potencial en el mercado laboral.	Acercar al estudiantado la vida universitaria.	Promover la permanencia y el egreso.
<b>Actividades</b>				
Implementar campañas multitarget y multimedia a lo largo de todo el año.	Establecer un programa integral de promoción de la oferta coordinado por Comunicación Institucional y aplicado por personal de sedes. Abarca: Escuelas, colegios profesionales, asociaciones intermedias.	Promover jornadas específicas para orientadores vocacionales que incluyan profesionales relevantes de distintas disciplinas.	Impulsar un plan de acogida.	Implementar campañas multitarget y multimedia a lo largo de todo el año. Contenidos referidos a técnicas y estrategias para culminar la carrera.
Desarrollar programas de difusión en acuerdo y coordinación con las sedes.	Desarrollar ExpoUniversidades en las tres sedes con identidad única y contenidos integrados.		Entrega de material informativo sobre vida universitaria, quién es quién, tipos de estudio, etc.	
Realizar campañas publicitarias en redes sociales.	Participar de ferias universitarias estratégicas.		Desarrollar canales directos de comunicación de contención para alumnos actuales.	
Desarrollar contenidos básicos para motivar a los potenciales estudiantes a ingresar en la UNRN en articulación con la Red de Medios o CPCA.	Clases abiertas. Consultas a director de carrera y docentes. Implementar programas de comunicación uno a uno con alumnos potenciales. Presencial y digital.			

Se debe trabajar en la consolidación de la imagen interna que nos permita generar sentido de pertenencia, cultura organizacional y cohesión comunitaria.

<b>Eje 23 - Impulsar la motivación, el compromiso y la cohesión de la comunidad universitaria</b>				
<b>Meta 23.1.</b>	<b>Meta 23.2.</b>	<b>Meta 23.3.</b>	<b>Meta 23.4.</b>	<b>Meta 23.5.</b>
Conocer y diagnosticar el estado de comunicación interna de la UNRN.	Fortalecer la identidad, cultura y valores UNRN en los miembros de la comunidad universitaria.	Generar pertenencia y sentido de comunidad.	Mejorar el contenido de la comunicación institucional hacia el interior.	Involucrar a la comunidad educativa de la UNRN a un mayor involucramiento con la comunicación institucional.
<b>Actividades</b>				
a) Determinar las fuentes oficiales de información. b) Identificar en los públicos internos la percepción de la identidad institucional. c) Identificar la existencia y el uso de las herramientas y canales de comunicación. d) Establecer los mensajes centrales para la comunicación interna.	Generar encuentros verticales y transversales que promuevan información certera y el conocimiento mutuo de la comunidad y a partir del cual se transmita valores institucionales.	Fomentar encuentros semestrales de convivencia.	Protocolizar reuniones del Rector con responsables de distintas unidades.	Generar espacios de encuentro para evaluar tipos de aportes del claustro docente en distintas áreas de generación de contenidos de comunicación y generación y difusión de material didáctico abreviado.

Actividades				
	Diseñar un plan de acogida a nuevo personal.	Reuniones transversales mensuales "¿qué hace el otro?".	Reuniones periódicas con el Rector.	
	Generar medios de comunicación interna con contenido institucional específico.	Generar espacios de visualización y presencia de los distintos claustros.	Protocolizar qué habrá de ser comunicado internamente desde el Rectorado hacia las sedes y dentro de cada sede.	
	Planificación de contenidos a través de correo interno y grupos de redes sociales.			

Mejorar y organizar planificadamente el vínculo con distintas entidades y asociaciones del entorno regional y nacional que potencien la asociatividad y transferencia de la Universidad, componentes fundamentales en la proyección de la imagen institucional.

Eje 24 - Potenciar la asociatividad y transferencia		
Meta 24.1.	Meta 24.2.	Meta 24.3.
Mejorar la comunicación con el territorio facilitando la asociatividad y participación.	Facilitar vías de comunicación bidireccional y de opinión con entidades regionales.	Explorar nuevas demandas y oportunidades a través de la comunicación.
Actividades		
Diseñar un mapa de relaciones actuales y potenciales de la UNRN con su entorno.	Desarrollar encuentros sectoriales propios de actualización profesional.	Desarrollar capacidades de análisis estratégico a partir de metas 24.1 y 24.2
Elaborar material comunicacional específico por sector.	Identificar y participar de eventos sectoriales.	Transmitir los resultados de estos análisis según sean actores internos o externos.

Eje 25 - Capitalizar la experiencia y comunicación con los egresados		
Meta 25.1.	Meta 25.2.	Meta 25.3.
Facilitar que los egresados y profesionales se involucren en el desarrollo institucional de la UNRN.	Establecer instancias de encuentro entre graduados y alumnos.	Fomentar los testimonios personales de los egresados.
Actividades		
Diseñar medios de comunicación específicos para este sector incluyendo novedades y oferta formativa. Newsletter mensuales.		Generar espacios en los medios de comunicación propios específicos para graduados (visibilización e intercambio de contenido).



## Editorial

### Objetivos generales:

Desarrollar una editorial sostenida por procesos profesionales, que genere contenidos de alta calidad en lo conceptual y en lo formal, para difundir la producción intelectual de la Universidad Nacional de Río Negro a la mayor cantidad de lectores, e intervenir en el campo social con objetos culturales diversos que promuevan el debate y la reflexión.

### Objetivos específicos:

1. Consolidar el capital humano mediante capacitaciones.
2. Desarrollar y consolidar procesos editoriales profesionales.
3. Incrementar la visibilidad de la editorial, el catálogo y sus obras.
4. Asegurar la calidad de las obras mediante la extensión de procesos de validación de contenidos.
5. Consolidar el circuito de difusión y distribución a nivel regional, nacional e internacional.
6. Capacitar a docentes-investigadores en la generación de contenidos editoriales.
7. Mejorar los procesos mediante asesorías y auditorías editoriales externas.

Eje 26 - Desarrollar la editorial universitaria				
Meta 26.1.	Meta 26.2.	Meta 26.3.	Meta 26.4.	Meta 26.5.
Promover la publicación de libros a través de la Editorial UNRN.	Apoyar la mejora de capacidades editoriales propias.	Incrementar la visibilidad de Editorial UNRN y su catálogo.	Aumentar las capacidades autorales de los docentes-investigadores.	Asegurar la calidad de las obras publicadas.
Actividades				
Difundir resultados de actividades de I+D+i a través de libros.	Fortalecer la Editorial de la UNRN.	Desarrollar e implementar un plan de comunicación integral, integrando web, redes sociales y recursos audiovisuales.	Realizar actividades de capacitación, sensibilización y comunicación con docentes-investigadores.	Extender los procesos de validación de contenidos.
Incentivar a que los docentes generen contenidos de cátedra en formato libro.	Jerarquizar y capacitar el personal.	Ampliar la internacionalización de los libros de la UNRN y evaluar traducciones al inglés en casos específicos.	Interactuar con otras instancias del área de comunicación institucional.	
Publicar obras orientadas a la comunicación pública de la ciencia.	Desarrollar y consolidar procesos editoriales.	Consolidar un circuito regional de difusión y distribución.	Analizar las tendencias de los modos en que distintos públicos hallan artículos y publicaciones.	
Incorporar al catálogo autores no universitarios vinculados con temáticas territoriales.	Implementar asesorías y auditorías editoriales.	Difundir y vender mediante plataformas digitales		
	Fidelizar a los recursos tercerizados.	Potenciar la marca de la Editorial como imagen institucional.		

## Internacionalización

La internacionalización es una estrategia que orienta la política institucional y compromete a la universidad con los desafíos actuales de la educación superior. Esta internacionalización debe estar al servicio de quienes conforman una institución de educación superior proveyendo herramientas para el desarrollo de los ejes y objetivos estratégicos de la institución.

El término internacionalización se impone al tradicional de cooperación internacional universitaria. Tanto uno como otro subrayan las funciones de la universidad, esto es, gestión, participación, docencia, investigación, extensión. Pero mientras la cooperación implica acciones de asociación y colaboración, una relación entre actores, simétrica, el eje de la internacionalización estaría puesto en la institución e implica desarrollar un proceso de incorporación de lo internacional en las acciones que realiza la Universidad. Los esfuerzos centrados en el intercambio se vinculan más a la fase de cooperación, mientras que las nuevas tendencias se concentran en mejorar la oferta educativa: Un esfuerzo sistemático para responder a los desafíos de la globalización, sin desatender la misión de atender las problemáticas locales y más cercanas –razón de ser esta institución.

La internacionalización ocupa un lugar central en los discursos sobre la universidad, en las políticas científicas y tecnológicas, así como en las políticas universitarias y en las prácticas de las instituciones y de los actores de la educación superior. Incluso, algunos autores postulan que es posible considerar a la internacionalización como una función nueva que se adiciona a las tradicionales misiones de formación, investigación y extensión (Perrotta, 2016: 9).<sup>2</sup>

Discutir la internacionalización de la universidad implica, pues, un posicionamiento político sobre la universidad en el siglo XXI (Perrotta, 2016: 16).

El avance de la internacionalización como concepto y como proceso en diferentes sistemas educativos, ha generado que sea abordado en diferentes espacios como las conferencias regionales y mundiales de Educación Superior. La Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y El Caribe (CRES) en 2008, puede ser considerada un hito en la materia ya que deja marcada la posición de la región en este proceso. Al definir a la Educación Superior como un derecho humano y un bien público social, la declaración de la Conferencia brega por la constitución de un espacio de encuentro latinoamericano y caribeño de Educación Superior, el cual debe formar parte de la agenda de los gobiernos y los organismos regionales multilaterales. La CRES 2018 realizada en Córdoba ratificó esa posición.

El Estado argentino ha impulsado y acompañado el proceso de internacionalización del sistema universitario argentino. Las políticas y acciones referidas a la internacionalización deben ser entendidas como un proceso tendiente al fortalecimiento y la proyección institucional; la mejora de la calidad de la docencia, el aumento y la transferencia del conocimiento científico y tecnológico, y la contribución a la cooperación para el desarrollo de la comunidad en la que la universidad se inserta (Sebastián, 2004, 20).<sup>3</sup>

Por su delimitación de estrategias de internacionalización para las universidades, el espacio que incorpora el proceso en la Argentina es el Programa de Internacionalización de la Educación Superior (PIESCI) del Ministerio de Educación. Con el objetivo de aprovechar oportunidades de la cooperación académica y de impulsar la inserción de las instituciones de educación superior argentinas en los procesos actuales, se desarrollan actividades en los niveles nacional, bilateral y multilateral. En cuanto a la UNRN, dichos espacios han colaborado, mediante un fluido contacto, con el fortalecimiento del área de relaciones internacionales, en tanto que

2 Perrotta, Daniela (2016). *La internacionalización de la universidad: debates globales, acciones regionales*. Universidad Nacional de General Sarmiento; Instituto de Estudios y Capacitación IEC-CONADU.

3 Sebastián, Jesús (2004). *Cooperación e internacionalización de las universidades*. Buenos Aires: Biblos.

responsable de la gestión de este proceso en particular. Respecto a las acciones de cooperación bilateral, han tenido como eje estratégico a los países de América Latina y del MERCOSUR, en particular; pero también se intenta lograr un mayor aprovechamiento de las oportunidades de cooperación internacional con países desarrollados.

Con la vocación de convertirse en una universidad emprendedora, y a los efectos de viabilizar su proyecto institucional, la UNRN inició sus actividades guiada por la estrategia global de asociatividad, en la cual las relaciones internacionales jugarían un rol singular. Las preguntas de por qué y para qué internacionalizar están contenidas en el proyecto institucional de la UNRN. Según Castells, el desarrollo humano y el desarrollo informacional será sostenible en la medida que exista una sinergia entre lo local y lo global.

En ese desarrollo de sus actividades convergentes de enseñanza, de investigación y de extensión al medio con un espíritu amplio, pluralista, el elemento internacional está sin duda presente en el quehacer de la Universidad. Las universidades nuevas como la UNRN nacen con este proceso de internacionalización por lo cual no requeriría de un "reajuste" de su cultura institucional. La internacionalización implica múltiples actividades y herramientas que hacen al desarrollo de una institución. Teniendo en cuenta el estado de situación de la UNRN y el análisis de las tendencias globales, tanto las específicas de educación como las generales del desarrollo económico y social, la UNRN entiende que hay necesidades que abordar de cara a los próximos 6 años desde la gestión de la Internacionalización.

Dada la discusión de cómo queremos insertarnos en el proceso propio de internacionalización, y al tener la universidad un rol central para el avance hacia una globalización contrahegemónica, y asimismo un rol fundamental para que la integración regional sea un hecho –al menos a nivel MERCOSUR–, se plantean las siguientes metas.

#### **Objetivos generales:**

- Profundizar el nivel de internacionalización de la UNRN entendiéndola como proceso, es decir, una internacionalización integral que coadyuve a la consecución de los objetivos de la UNRN de una educación de calidad.
- Consolidar la cooperación internacional bilateral y multilateral con IES como con organismos internacionales y priorizar la vinculación con Iberoamérica apuntando a la integración educativa en dicha región.

<b>Eje 27 - Promover la internacionalización integral</b>				
<b>Meta 27.1.</b>	<b>Meta 27.2.</b>	<b>Meta 27.3.</b>	<b>Meta 27.4.</b>	<b>Meta 27.5.</b>
Potenciar la internacionalización de la investigación.	Internacionalizar las sedes.	Promover la internacionalización de la gestión.	Fortalecer la internacionalización de las actividades de enseñanza/docencia.	Promover la Internacionalización de la extensión.
<b>Actividades</b>				
Difundir oportunidades de cooperación y vinculación internacional. Promover la conformación de redes internacionales. Promover la formación internacional de nuestros/as investigadores/as. Realizar jornadas de promoción y concienciación de la internacionalización.	Articular el plan de internacionalización de la UNRN con las líneas específicas de cada sede. Convenios para movilidades y actividades conjuntas. Realizar jornadas de promoción y concienciación de la internacionalización.	Incorporar las buenas prácticas de gestión internacional de otras universidades ( <i>benchmarking</i> ). Realizar jornadas de promoción y concienciación de la internacionalización.	Promover la internacionalización en las modalidades de la enseñanza y de los contenidos pertinentes (internacionalización del currículum <sup>4</sup> ). Movilidades. Creación de entornos internacionales. Titulaciones conjuntas. Realizar jornadas de promoción y concienciación de la internacionalización.	Promover la vinculación entre las actividades de extensión y la internacionalización universitaria-Desarrollo de proyectos de cooperación (universitaria al desarrollo). Realizar jornadas de promoción y concienciación de la internacionalización.

<b>Eje 28 - Visibilización y promoción de la UNRN en el exterior</b>				
<b>Meta 28.1.</b>	<b>Meta 28.2.</b>	<b>Meta 28.3.</b>	<b>Meta 28.4.</b>	<b>Meta 28.5.</b>
Participar en redes y organismos internacionales pertinentes a la UNRN.	Incrementar la participación de la UNRN en convocatorias internacionales.	Participación de la UNRN en eventos (ferias, congresos, cursos) de carácter internacional. <sup>5</sup>	Optimizar la representación de la UNRN en el exterior.	Atraer estudiantes internacionales.
<b>Actividades</b>				
Analizar asociaciones y evaluar la eventual adhesión. Difundir e institucionalizar las diferentes participaciones y membresías.	Análisis de las posibilidades existentes. Orientar la búsqueda de convocatorias más convenientes para la UNRN. Perfeccionar las postulaciones.	Diseño de un cronograma anual de eventos. Selección de eventos a participar en función de la planificación anual de la UNRN.	Consensuar en áreas que representen institucionalmente a la UNRN en el exterior. Tanto en general como para participaciones especializadas. Capacitar al personal en función de la representación a desarrollar.	Diseño de herramientas de difusión para atraer estudiantes internacionales. Trabajo conjunto entre áreas y actores fuera de la UNRN para ofrecer servicios para estudiantes internacionales.

4 Se lo considera el desafío de la internacionalización: implica una orientación internacional en el contenido y/o la forma de las currículas para preparar estudiantes para realizarse (académica y personalmente) en un contexto internacional y multicultural. Incluye: módulos/materias con otras universidades, lenguas extranjeras o locales, profesores visitantes, profesores con perspectiva internacional en su enseñanza e instrucción académica, entre otras.

5 Ello a partir de la estrategia de internacionalización establecida con lo cual se podrá hacer una selección de participaciones.

<b>Eje 29 - Consensuar una política lingüística</b>				
<b>Meta 29.1.</b>	<b>Meta 29.2.</b>	<b>Meta 29.3.</b>	<b>Meta 29.4.</b>	<b>Meta 29.5.</b>
Incorporar la enseñanza de idiomas distintos al español para la comunidad UNRN.	Establecer idiomas prioritarios para una planificación a largo plazo.	Promover la enseñanza del español para extranjeros y estudiantes internacionales.	Diseño de programas de idiomas.	Módulos dictados en otro idioma distinto al español. <sup>6</sup>
<b>Actividades</b>				
Incorporar distintas modalidades: Como contenido obligatorio/opcional de la carrera.Laboratorio o centro de idioma. Como actividad de extensión. Como parte de la internacionalización del currículum: módulos en otro idioma.	Análisis de vinculaciones existentes de la UNRN, de la Argentina y principales destinos de la financiación nacional e internacional. Relevar necesidades y presencia de docentes en las distintas localidades de la provincia. Implementar una política de atracción de docentes en los idiomas priorizados si no existieran en la provincia.	Difundir dentro de la Argentina. Difundir junto a las actividades de atracción de estudiantes internacionales.	Trabajo con gestores y docentes de la UNRN y docentes de idioma en general. Actividades culturales como parte del aprendizaje del idioma.	Diseño de oferta educativa internacional (cuatrimestres o cursos cortos) para atracción de estudiantes internacionales y para estudiantes UNRN.

6 Dicha meta cuadra con actividades que se enmarcan en el primer Eje de Internacionalización Integral, Meta 4: internacionalización del currículum.



## Consideraciones finales

Toda Universidad necesita definir sus objetivos y propósitos institucionales y un plan estratégico que los exprese en el tiempo. Tal la razón del presente Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025 de la UNRN, cuyas bases quedan aquí formuladas.

El mismo ha sido producto de la tarea compartida y enriquecedora de una comunidad universitaria que ha decidido, desde sus comienzos, asumir la participación como desafío, e incrementarla en orden a la pertinencia en sus decisiones y en la búsqueda de una visión común acerca de la política, organización y finalidades que la definen, sentando de tal modo bases para la creación de un clima de trabajo propicio al logro de los objetivos institucionales, así como para el compromiso personal de sus miembros.

El PDI, como toda planificación, pone el acento en el futuro y tiene, precisamente por ello, el componente de la incertidumbre. Más aún frente a escenarios muy complejos y cambiantes como los que se pueden transitar. Es por eso que tiene un inicio cierto, pero no necesariamente anticipada su configuración final.

Siendo así, la UNRN asume el diseño prospectivo de su propio plan con un grado de flexibilidad que permita opciones y variantes que, sin resignar su visión institucional, generen oportunidades alternativas. La UNRN entiende, entonces, que el proceso de formulación de este PDI debe ser continuo e incorporado a la cultura organizacional de la institución como modo genuino de pensar y repensarse a sí mismo y con una alta capacidad institucional para elaborar instrumentos que permitan monitorear su ejecución, reformular sus acciones y evaluar sus resultados.

Hacerlo importa legitimar adecuadamente el obrar de la UNRN hacia su interior institucional y, con igual intensidad, hacia una sociedad expectante que reivindica su Universidad Pública pero requiere, a la vez, evidencias de que los fondos que aporta para su sostenimiento están afectados con transparencia y pertinencia.

En síntesis, la UNRN apuesta fuertemente a la capacidad convocante de su Proyecto de Desarrollo Institucional 2019-2025, a la aptitud del mismo para movilizar voluntades de toda su comunidad universitaria en torno a sus objetivos y ejes estratégicos. Y todo ello, en pos de la irrenunciable tarea de consolidar una universidad inclusiva y de calidad.

**U.** **Río Negro**  
Universidad Nacional







**Río Negro**  
Universidad Nacional