



## REPENSANDO ESTRATÉGICAMENTE LA UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA. EL CASO DE LA AUTOEVALUACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO NEGRO

**GRACIELA GIMENEZ**

Universidad Nacional de Río Negro

[graciela@unrn.edu.ar](mailto:graciela@unrn.edu.ar)

**MAHUÉN GALLO**

Universidad Nacional de Río Negro

[mgallo@unrn.edu.ar](mailto:mgallo@unrn.edu.ar)

**PATRICIA GIORDANA**

Universidad Nacional de Río Negro

[pgiordana@unrn.edu.ar](mailto:pgiordana@unrn.edu.ar)

### Resumen

La Universidad Nacional de Río Negro es parte de las nuevas universidades creadas en los últimos diez años en Argentina y da respuesta a una demanda de oferta académica en una de las provincias más diversas de la región patagónica. Desde sus inicios en 2009, donde comienza su actividad académica, se consolida la presencia de la UNRN en la Provincia de Río Negro, permitiendo a la población en general acceder a formación universitaria de excelencia, calidad, pública y gratuita.

Como parte de lo estipulado en la Ley de Educación Superior 24.521, en su artículo 44, es necesario realizar la evaluación institucional, cada 6 años de gestión universitaria, con una primera parte de autoevaluación institucional coordinada desde la institución y una segunda etapa de evaluación externa gestionada por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). En este trabajo la Oficina de Aseguramiento de la Calidad de la UNRN estuvo a cargo de consolidar el informe de Autoevaluación de los primeros seis años y de formular los lineamientos del Plan Estratégico plurianual que la UNRN para el período 2016-2021.

Aquí se vierten unas líneas de análisis del desarrollo del proceso y los desafíos que encarnan poder gestionar el proceso de autorreflexión institucional poniendo en tensión los documentos fundacionales con los procesos actuales y las posibilidades de crecimiento de la Universidad.

**Palabras clave:** Autoevaluación Institucional; Universidad Nacional de Río Negro; Plan Estratégico; Argentina; Gestión

## **Introducción**

Desde la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) se ha llevado adelante la tarea de impulsar y coordinar, junto con asesores externos, la puesta en marcha de la Autoevaluación Institucional, para el período 2009-2015, le ha permitido a la UNRN repensarse como Universidad Emprendedora y plantearse los primeros lineamientos para el desarrollo del Plan Estratégico de esta alta casa de estudios, buscando desarrollarse con vistas puestas en la consolidación de su proceso de normalización y la articulación con la comunidad rionegrina, atendiendo a las demandas y necesidades de cada zona productiva.

## **Puesta en marcha del proceso de Autoevaluación de la UNRN**

En febrero de 2015 se firmó el acuerdo con CONEAU para dar inicio a la autoevaluación con vistas a la evaluación externa. La actividad, obligatoria y reglamentada por la Ley de Educación Superior (LES), en general suele ser encarada por las instituciones nuevas cuando alcanzan su estabilidad estructural.

Se consideró oportuno dar curso a este proceso habida cuenta de la existencia de un espacio orgánico funcional específico con dependencia directa del Rector, la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC), con la misión estatutaria del aseguramiento de la calidad, con experiencia en las sucesivas evaluaciones de carreras de grado reguladas y posgrados -que a los efectos de su acreditación requirieron análisis multidimensionales- y en la realización de las memorias institucionales -que desde 2011 se producen con una visión superadora del “rendir cuentas”, dado que incluyen trazas de diagnóstico y estrategias futuras-

En este marco, se formalizó un contrato programa con la SPU, obteniéndose apoyo presupuestario para el desarrollo de las actividades comprendidas en la Autoevaluación. En paralelo, en noviembre de 2014, se firmó el acuerdo con la Subsecretaría de Evaluación Institucional del MINCyT, a través de la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales y del Programa de Evaluación Institucional para realizar la autoevaluación, evaluación externa y elaboración e implementación de los planes de mejoramiento que se deriven de la etapa evaluativa de la función investigación, desarrollo innovación (I+D+i) El MINCyT provee asistencia técnica y financiera para llevar a cabo este proceso en sus tres etapas que se describen a continuación:

- La Autoevaluación: promueve una reflexión participativa, sistemática, diagnóstica y valorativa sobre la función I+D+i por parte de los actores relevantes de la universidad, que facilita el análisis y conocimiento de las fortalezas y, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en el desarrollo de la función, considera las estrategias, recursos y capacidades movilizadas para llevarla a cabo, sus resultados, la vinculación con el entorno socio productivo y la articulación con distintas instancias del sistema de ciencia, tecnología e innovación. Esta etapa concluye con la elaboración de un Informe de Autoevaluación de la situación analizada y propone líneas para el desarrollo y mejoramiento de la función. La Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales brinda asistencia técnica para la realización de la actividad y las universidades podrán solicitar apoyos financieros para su implementación.
- La Evaluación Externa: ofrece una mirada independiente, analítica y valorativa sobre el objeto evaluado. Es realizada por destacados miembros de la comunidad científica y tecnológica nacional e internacional. Los evaluadores externos son designados por el MINCyT previa consulta con las autoridades de la universidad involucrada, la cual tendrá derecho a recusar los expertos con los que exista conflicto de intereses. La tarea de los evaluadores consiste en valorar los logros y desafíos que las universidades enfrentan en el desarrollo de la función I+D+i, y efectuar recomendaciones para su mejoramiento. La gestión

de la evaluación externa estará a cargo de la Subsecretaría de Evaluación Institucional, a través de la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales.

- El Plan de Mejoramiento de la función I+D+i: propone metas factibles para el desarrollo de la función, fijando objetivos y acciones que tiendan a superar los déficits encontrados y fortalecer su desarrollo. El plan debe enmarcarse en los objetivos de desarrollo institucional de la universidad y ser una consecuencia del proceso de evaluación de la función I+D+i. Para la elaboración e implementación de los objetivos y acciones de mejoramiento las universidades cuya función I+D+i haya sido evaluada podrán recibir apoyos económicos y/o técnicos del MINCyT.

La UNRN se propuso en 2015 dar comienzo a ambos procesos de autoindagación integrando las actividades de relevamientos de información, encuestas, entrevistas, talleres en las sedes.

### Dimensiones de análisis

En línea con el planteo de Burton Clark (1992) se entiende que las universidades emprendedoras son instituciones que se inscriben en el enfoque de la generación y trasmisión de conocimientos como un proceso de naturaleza interactiva y social, dando respuestas a las necesidades del medio. En la nueva sociedad y economía del conocimiento el éxito de los países resulta de tejidos sociales densos en los que participan múltiples actores; es decir, el acento de lo demandado a las universidades no solamente está puesto en la investigación científica y tecnológica disciplinar, sino también en el desarrollo de múltiples actividades institucionales resultantes de un proceso organizacional inserto en un sistema interrelacionado territorial, por lo que las universidades ya no ejercen el monopolio del conocimiento.

Para el desarrollo del trabajo llevado adelante, se planteó un análisis transversal que implicó el suministro de encuestas, análisis de datos, revisión de fuentes, para dar cuenta de cada una de las dimensiones analizadas: Gobierno, Gestión, Docencia, Investigación, Extensión y Recursos. Se entiende que al menos estas seis dimensiones hacen mínimamente a la complejidad de esta Universidad como organización con una estructura organizativa de sedes multicampus, que se planteó fundacionalmente el desafío de posicionarse como Universidad Emprendedora.

A continuación se plantea el diagnóstico en cada una de las dimensiones trabajadas en función del desarrollo de la Universidad durante los años 2009-2015.

### Dimensión Gobierno

La UNRN forma parte del 28% de las Universidades Nacionales que elige sus autoridades unipersonales de forma directa. Los electores son los docentes concursados, no docentes con dos años de antigüedad y estudiantes regulares con más del 50% de la carrera. En línea con otras experiencias internacionales (por ejemplo Francia), la UNRN se propuso funcionar con un sistema de tres órganos colegiados de gobierno. En vez de contar con un único Consejo Superior y Consejos Directivos de Sede equivalentes, se adoptó la modalidad de tres Consejos: a) Gestión y Programación Estratégica (CpyGE); b) Docencia, Extensión y Vida Estudiantil (CDEyVE); y c) Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología (CIDyTT).

A su vez, con la organización multicampus en la que se ordena la Universidad Nacional de Río Negro, se presentan Consejos Directivos por Sede, repitiendo la estructura anterior.

Una de las particularidades de la estructura multicampus se visualiza en las posibilidades de configuración de los liderazgos: consolidándose los que ya están y en la construcción de liderazgos alternativos a la gestión actual, lo que muchas veces se traducen en tensiones entre las Sedes y el Rectorado.

### Dimensión Gestión

El área de gestión es uno de los pilares que sostienen el funcionamiento, que no solamente atiende los aspectos burocráticos de la organización (esto es la normatización de los procesos administrativos), sino que a su vez, dada la estructura multicampus (que abarca 200.000 km<sup>2</sup>) de esta Universidad en particular, se enfrenta al desafío de ver replicadas las áreas por Sede donde son subsidiarias en estas tareas y en Rectorado donde es centralizada la labor de diagramación y programación. Esto se presenta, a su vez, en áreas como Infraestructura, Sistemas, Tesorería, entre otras, y, en ocasiones, se traduce en una tensión en la centralización de las áreas de administración y la descentralización las Sedes.

La gestión del área de recursos humanos refiere a dos poblaciones de trabajadores diferenciadas: por un lado los docentes y por otro lado, los no docentes. En el caso de los docentes, se identifican tres perfiles docentes: a) Docentes Investigadores (completa o excepcionalmente parciales); b) Docentes que realizan sólo docencia (parciales y simples); c) Profesionales que ejercen la docencia (simples).

En este caso, uno de los indicadores que es necesario para la elaboración de presupuesto y de distribución de infraestructura, es la relación técnica alumno/docente es 6,8 en promedio (16,6 alumnos por profesor; 11,6 alumnos x auxiliar).

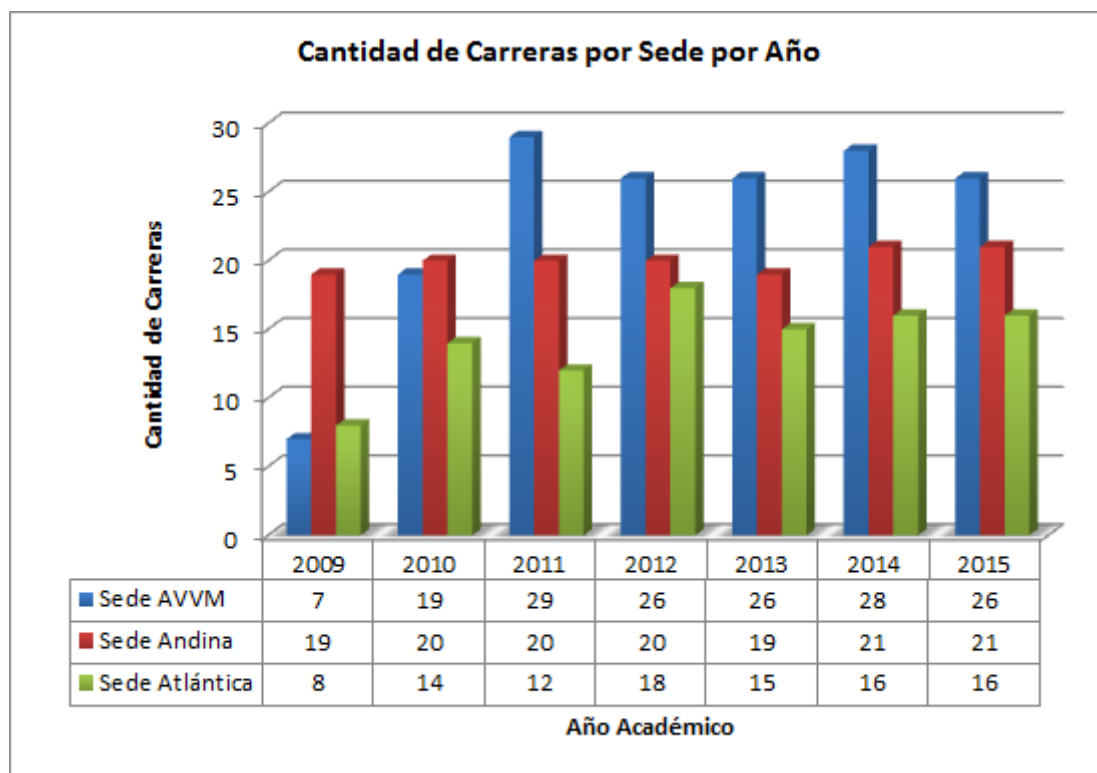
En el caso del personal no docente se presenta una relación técnica estudiantes/autoridades superiores es de 392,5 estudiantes por cada autoridad superior (cuando la media nacional es de 244,8). Por otra parte la relación técnica estudiantes/no docentes es de 42,5 de estudiantes por cada no docentes (el promedio nacional es de 17,6), dando cuenta de una sobrecarga de trabajo para el personal no docente. Actualmente, la estructura de personal no docente se distribuye de forma tal que hay un 23% de cargos superiores; 39% de cargos intermedios; y 38% del personal no docente del tramo inicial. Sin embargo, a la actualidad sólo se ha cubierto el 50% de la Estructura Orgánica Funcional aprobada, el restante se hará a través de concursos públicos de oposición.

En este sentido, uno de los aspectos a destacar es la alta titulación del personal no docente cuando se lo compara con la media nacional y esto es acompañado por la demanda de mayor capacitación por parte de los agentes, según las encuestas administradas más del 60% considera que es necesaria la formación continua de sus saberes; lo cual se condice con el caso de los estudiantes avanzados de la Tecnicatura en Gestión y Administración Universitarias -carrera realizada en convenio con la UNPA y auspicio de la FATUN- y la participación en cursos y seminarios permanentes que se dictan de manera específica.

Uno de los aspectos considerado característico de las Universidades emprendedoras supone la existencia de un liderazgo fuerte en el Rectorado, con pequeños grupos de gestión que realizan múltiples tareas con flexibilidad en su conformación; lo cual entra en tensión con la concepción tradicional de la burocracia superespecializada característica de las Universidades con mayor antigüedad.

### Dimensión Docencia

Se ha buscado tender a un desarrollo de carreras con visión regional atendiendo a demandas territoriales y en articulación con instituciones referentes en cada área. Todas las carreras de grado regulares y posgrado que son dictadas están acreditadas por CONEAU.



Una de las particularidades de la provincia rionegrina, es la disparidad geográfica productiva que se presenta en cada una de sus zonas (acorde también a la distribución de las Sedes: Andina, Alto Valle / Valle Medio, Atlántica). Una de las zonas que ha sido relegada históricamente ha sido la denominada Línea Sur. Es por eso que desde la UNRN se implementó el Programa Línea Sur, que buscó trabajar en la articulación y facilitación de ingreso a la UNRN.

La carga laboral del personal docente reconoce distintas condiciones en relación a si han concursado, pues los docentes pueden ser regulares -concurados- o interinos -transitorios-, y también en relación al lugar de residencia, dando lugar a la diferenciación entre los docentes radicados y los viajeros, los cuales forman parte de las estrategias de consolidación de la masa crítica de la Universidad.

Los docentes regulares representan el 47% del total de docentes. De 2010 hasta 2015, se realizaron concursos docentes por oposición de cargo, siendo la mayor proporción de concursados los de la Sede del Alto Valle. En el caso de los docentes interinos se presenta como problema la sustanciación de cargos, donde algunos docentes, 5 años que se encuentran en esa condición. Son mayormente los docentes de dedicación simple. En el caso de los docentes viajeros, suman unos 70 docentes, pero no pareciera favorecer la formación de auxiliares ni la relación con estudiantes.

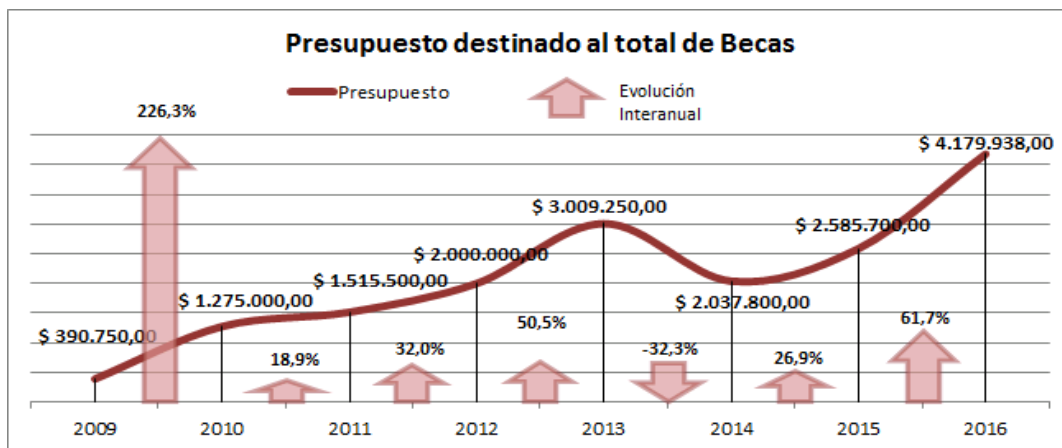
Como proceso de evaluación, se realiza la Evaluación Docente Anual, donde el docente da cuenta de su desempeño y hay una evaluación del director de carrera. A la par, se desarrolla la Encuesta de Desempeño Docente, que es realizada por los estudiantes. A su vez, estas evaluaciones se articulan con la posibilidad de promoción de categoría docente.

Se identifica como tensión, la falta de conocimiento al respecto de la normativa docente (desde los procesos administrativos, autoridades, circuitos de información, entre otras cosas). Se da como aspecto destacable y de preocupación el marcado desconocimiento por parte de los docentes en las tres sedes respecto a la estructura institucional de la UNRN.

El 6,1% (2015) de la población en edad de estudiar (de 18 a 29 años) de la Provincia de Río Negro está estudiando en la UNRN. En el caso de los estudiantes, se da como dificultad que un 23% de los aspirantes a inscribirse (que realizan la pre-inscripción) no llegan a ser estudiantes plenos al comienzo de la cohorte del ciclo lectivo. A su vez, el 65% de los estudiantes trabaja, lo que afecta los horarios de cursada y la duración de las carreras.

A la fecha se han integrado más de 800 diplomas de finalización de tramos de formación y carreras de grado. De los egresados sólo el 34% realiza en el tiempo estipulado por los planes de estudio, mientras que el 38% tarda el doble de lo estipulado. En la vinculación de los estudiantes con su medio, se identifica como preocupante que los mismos desconocen en general las Autoridades Unipersonales de la UNRN, aunque no en el caso de los Directores de Carrera que son referenciados claramente.

Uno de los aspectos a tener presente a la hora de observar aspectos de retención y de vinculación de la universidad con los estudiantes y la comunidad de su zona de influencia, se ve reflejada en la política de becas que se desarrollan desde la UNRN, donde un 20% de los estudiantes regulares percibieron algún tipo de ayuda económica.



### Dimensión Investigación

En la UNRN 16 Unidades Ejecutoras despliegan líneas de investigación de múltiples áreas de conocimiento, siendo la distribución por área temática en 2015 la siguiente: Ciencias Sociales 48% de los proyectos de investigación ejecutados; Ciencias Exactas y Naturales 30%; Ingenierías 13%; Ciencias de la Salud 3%; y Otras 3%.

A su vez, desde esta función se han establecido relaciones con otras instituciones nacionales, articulándose las Unidades Ejecutoras con Agencias Estatales como el CONICET, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el INVAP (Sociedad del Estado), el Centro de Investigación y Asistencia Técnica (CIATI), la Fundación YPF, entre otros. La función I+D+i<sup>1</sup> se encuentra centralizada en el Rectorado, lo que genera dificultades en el desarrollo descentralizado de los procedimientos administrativos. Uno de los aspectos a considerar, planteado en encuestas por los docentes investigadores, es la necesidad de definir las prioridades I+D+i o áreas de vacancia para plantear el desarrollo de líneas de trabajo definidas (el 71,76% de los investigadores lo identifica como necesario para el desarrollo de investigaciones territorialmente situadas y postulación a proyectos estratégicos). Este aspecto es uno de los objetivos de las Universidades emprendedoras, en tanto articulación territorial y con las instituciones que son de su zona de influencia.

En cuanto a los investigadores que se encuentran categorizados<sup>2</sup> dentro de las distintas dependencias de la UNRN se aumentó de 90 investigadores en 2011, a 191 investigadores categorizados en 2014. La distribución de los mismos se desagrega entre las distintas Sedes de forma más parejas entre la Sede Atlántica con un 26,7% de investigadores categorizados y

<sup>1</sup> Investigación + Desarrollo + innovación.

<sup>2</sup> Los investigadores categorizados son aquellos que forman parte del Programa de Incentivos perciben incentivos por su trabajo de investigación.

la Sede Alto Valle y Valle Medio con 32,46% de investigadores categorizados, mientras que en la Sede Andina se da una proporción mayor, con 40,84% del total de investigadores categorizados de la UNRN.

En el análisis de esta dimensión sobresale la tensión y reserva de algunos grupos de investigadores para asumir mayores compromisos con el tiempo “frente a alumnos”. Paradójicamente, como señala el ex Rector de la Universidad Nacional de General Sarmiento Dr Eduardo Rinesi, el compromiso de enseñanza es degradado frente al dual rol de investigador, con dos estímulos: los incentivos para la investigación y para la formación. Debido a ello, la UNRN modificó su régimen docente en el año 2012 con la finalidad de favorecer las actividades de docencia y asegurar un equilibrio entre las obligaciones docentes y de investigación: se determinó que los investigadores del CONICET con lugar de trabajo en la UNRN, al margen de la institución –CONICET o Universidad- que tuviera a cargo el pago del salario de tiempo completo, debían tener la misma obligación frente a alumnos: 6 h semanales. La estrategia impulsada por el Rectorado, estuvo signada por el debate sobre estas obligaciones por parte de los docentes investigadores, si bien el cambio se hizo con la finalidad de garantizar que los estudiantes tuvieran en las aulas docentes investigadores, la reforma tuvo una fuerte oposición de investigadores del CONICET con lugar de trabajo en San Carlos de Bariloche. La confrontación llegó incluso a tratarse en el Directorio del CONICET, que dictaminó que la exigencia de 6 h por semana frente a alumnos era consistente con las normas del Consejo.

### Dimensión Extensión

La dimensión Extensión aborda programas y proyectos financiados en articulación con la Secretaría de Políticas Universitarias, donde además de las Convocatorias Regulares, se realizan convocatorias específicas por eje temático impulsado directamente por la SPU. En la UNRN entre 2010-2015 se abrieron 6 convocatorias a proyectos de Extensión con un total de 123 proyectos distribuidos entre las tres sedes a lo largo de la provincia de Río Negro.

A su vez, otra de las líneas de financiamiento es la de los Proyectos de Voluntariado donde la UNRN tuvo una participación destacable como parte del trabajo en articulación con la comunidad inmediata de cada una de las Sedes y característico de las Universidades emprendedoras. El financiamiento de esta convocatoria es directamente de la SPU y desde el comienzo de las actividades académicas en la UNRN, se ejecutaron 44 proyectos de voluntariado universitario.

De las convocatorias específicas que se plantearon desde la Secretaría de Políticas Universitarias, se participó en convocatorias como “La Universidad en los Barrios” y el “Programa Universidad, Diseño y Desarrollo Productivo”, que actualmente se encuentra ejecutando proyectos.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, se plantearon estrategias como el Programa Línea Sur (como estrategia de acompañamiento en el ingreso) y el Programa Jovensur para la Región Sur.

Por otra parte, en articulación a políticas del Estado Nacional se condujo la ejecución del Plan de finalización de estudios secundarios para adultos FINEs. El mismo fue impulsado en las localidades de Roca, Allen, Viedma y San Carlos de Bariloche.

Otra de las líneas de trabajo desde el área de extensión son las Políticas Socioculturales de vinculación con la comunidad, en ese marco se han desarrollado la Sinfónica Patagónica y el Coral Río Negro, con importante presencia en las Sedes y gran aceptación comunitaria.

Por otra parte, en el marco de la Ley de Comunicación Audiovisual, tal como han desarrollado otras Universidades del país, se implementó el Centro de Producción de Contenidos Audiovisuales, actualmente vinculado en la producción de materiales audiovisuales de fortalecimiento institucional y de gran aporte al sistema universitario nacional.

Como se puede visualizar, la dimensión de Extensión Universitaria de la UNRN tiene un importante desarrollo, si bien incipiente, conjuntamente con una articulación comunitaria de consideración. Sin embargo, es insuficiente el esfuerzo si se considera que la UNRN, al constituirse como universidad regional, es necesario aumentar la incidencia de la educación continua e incrementar el financiamiento para proyectos de responsabilidad social, independiente de las convocatorias de la SPU, dadas las características de la Universidad y el territorio en el que se encuentra inmersa. Esto es parte del compromiso de la UNRN como Universidad Emprendedora, pero implica una estrategia de *fundraising* que permita solventar dichas estrategias comunitarias.

### Dimensión Recursos

La gestión de recursos es uno de los aspectos de mayor complejidad en este tipo de organizaciones, lo que se traduce en multiplicidad de estrategias, a la vez de la multiplicidad de desafíos que las acompañan. Planteándose como Universidad Emprendedora, la conducción centralizada en el Rectorado y funcionamiento descentralizado en las Sedes, ha generado la necesidad de buscar fondos externos al presupuesto del Tesoro Nacional.

Como punto destacable en la gestión de recursos, es importante distinguir que la relación salarios/ingresos en la UNRN es inferior al 70% -salvo en 2013 que fue de 73,55%- (según el Consejo Interuniversitario Nacional, se apuesta que las Universidades puedan destinar 25% a actividades extra curriculares).

En las articulaciones que se plantean como parte de la gestión de fondos, además de contar con una partida extra por ser una Universidad nueva y estar dentro del proceso de normalización (lo que implica la puesta en funcionamiento de la infraestructura, plantel docente y no docente, el comienzo de los trayectos formativos, etc), se dan convenios de articulación e incorporación de fondos con las agencias de CONICET y ANPCyT, como parte de las estrategias de *fundraising* lideradas por el Rectorado.

La UNRN como parte de su estrategia se plantea un lineamiento de prioridades, donde lo que primeramente se prioriza es el crecimiento de la matrícula estudiantil, seguido por la radicación de investigadores como parte de la UNRN y como última prioridad los aspectos edilicios de infraestructura en edificios y laboratorios de investigación. Si bien este eje de prioridades pone un peso específico en el estudiantado, genera algunos inconvenientes a la hora de generar clima académico por no lograr desarrollar todas las actividades de una Sede en la misma locación. Sin embargo, ya la Sede Atlántica tiene su campus y se están desarrollando las planificaciones para la Sede Andina.

Otro de los aspectos que atiende la gestión de recursos refiere a la comunicación, tanto externa como interna, en este sentido la UNRN (como el resto del Sistema Universitario Nacional) utiliza los Sistemas de Información Universitaria específicos para cada área (estudiantes, docentes, gestión presupuestaria, entre otros). Se identifica en la comunicación interna que los canales de comunicación por momentos no son fluidos. En lo que refiere a la comunicación externa se cuenta ya con una página web y marca de la UNRN desarrollados. Se apuesta a la consolidación de un repositorio digital.

A partir del diagnóstico realizado, se comenzó a trabajar en los lineamientos del Plan Estratégico.



## **Consideraciones finales: En vistas del Plan Estratégico Plurianual**

A partir del diagnóstico y los desafíos que se identificaron de la primer Autoevaluación que se plantea la UNRN para el período 2009-2015, se planteó desarrollar los lineamientos del Plan Estratégico Plurianual tomando en consideración los datos que surgieron de esta Autoevaluación y las proyecciones para los próximos años de esta Universidad que se consolida en su territorio de influencia.

En este sentido, se entiende que las seis dimensiones abordadas en el análisis de la gestión (desde el comienzo en la vida de la UNRN) son transversales al desarrollo de la Universidad en su estructura multicampus, en función de lo cual los lineamientos del Plan Estratégico deben atender dos aspectos: por un lado el desarrollo de las dimensiones desde una Universidad que se afianza como emprendedora y busca posicionarse en el Sistema Universitario Nacional; es asimismo fundamental considerar las particularidades de cada Sede, dada las zonas productivas de cada zona de influencia de las mismas.

Los lineamientos que se comenzaron a trabajar, en el marco de una propuesta de abordaje más amplia, que se encuentra actualmente en desarrollo, toman en cuenta los desafíos descriptos en las dimensiones anteriormente mencionadas:

### Dimensión Gobierno:

- Fortalecimiento de la gobernanza universitaria con calidad, legitimidad democrática y perfil emprendedor
- Vincular a la universidad con su entorno relacionando a la academia con el sector productivo, el gobierno y la comunidad
- Mejorar asignación de recursos al interior de la organización y fortalecer la capacidad de liderazgo institucional
- Promover una cultura emprendedora en la organización que incluyan valores, creencias, ideas, hábitos y relatos.
- Aumentar la calidad de la participación política de los claustros y de los actores externos
- Aumentar la autonomía y reducir la dependencia de los ingresos fiscales

### Dimensión Gestión:

- Articular el trabajo de gestión y ejecución presupuestaria entre Sedes y Rectorado
- Incorporación del personal No Docente para completar la Estructura Orgánica Funcional (EOF) de 417 cargos.
- Funcionamiento adecuado de la EOF en todas las Sedes con demanda de mayor celeridad en los procesos centrales y de capacitación en las funciones de los cargos que posibilite superar la superespecialización de las tareas de rutina
- Traspaso de una estructura de decisión no segmentada en los niveles altos a una baja interrelación de los problemas.

### Dimensión Docencia:

- Atender las demandas de las localidades en materia del desarrollo de carreras y la puesta en marcha de la estructura de la UNRN

- Adecuar un funcionamiento articulado con los otros niveles educativos especialmente con el secundario, con las políticas de desarrollo estratégico en la provincia y con instituciones provinciales
- Regularizar a los docentes interinos con más de dos años de antigüedad en la UNRN.
- Consolidar de los procesos de Evaluación de Desempeño Docente y Evaluación Docente Anual
- Mejorar los procesos de admisión y de incorporación de ingresantes, y el desempeño académico adecuado en los alumnos de las carreras de grado.
- Aumentar la tasa de retención, de avance en la carrera y de graduación de las cohortes
- Favorecer la incorporación de los graduados de la UNRN en los ámbitos de decisión y liderazgos
- Consolidar la política de becas y de desarrollo estudiantil hasta aumentar el presupuesto destinado en más de un 60% interanual.

### Dimensión Investigación

- Fortalecimiento en la articulación I+D+i con las estrategias regionales para el desarrollo de líneas pertinentes en investigación, transferencia y postulación de proyectos, consolidando las Unidades Ejecutoras I+D+i, ejecutando proyectos de interés social y difundiendo los resultados en la comunidad. Acompañar de presupuesto anual para el desarrollo I+D+i.
- Proteger los desarrollos de nuevos productos, procesos y modelos y diseños industriales
- Desarrollar estrategias de comunicación de la cultura científica, tecnológica y artística adecuadas a los distintos sectores de la sociedad, en particular rionegrina, que contribuyan a la democratización y transferencia del conocimiento.
- Garantizar buenas prácticas en laboratorios de CyT, tendiendo a la certificación tanto de técnicas específicas como de laboratorios
- Cooperar en el desarrollo del área de posgrados de la universidad
- Informatizar integralmente los procesos vinculados a la gestión de proyectos presentados en las convocatorias de proyectos de investigación, abiertas a través del sistema SIGEVA-UNRN.
- Desarrollar la biblioteca electrónica y consolidar las bibliotecas físicas de sede

### Dimensión Extensión

- Fortalecer las capacidades de diseño, gestión y evaluación de proyectos y programas en los equipos de extensión por Sede.
- Incentivar el reconocimiento de las actividades de extensión y la educación continua en la carrera docente (jerarquizando la función).
- Incorporar estudiantes en los distintos proyectos de extensión
- Mejorar los vínculos interinstitucionales a través de mecanismos asociativos formales a largo plazo (tanto nacional como internacionales)
- Promover y aumentar las actividades de Educación Continua y de Arte y Cultura.

### Dimensión Recursos

- Lograr una asignación presupuestaria por ley acorde con las metas y funciones incrementales desarrolladas y en línea con el mecanismo del modelo de pautas acordado por el CIN
- Completar y consolidar el crecimiento en infraestructura en las distintas sedes, siendo esta la principal preocupación que se destaca en las encuestas relevadas
- Capacitar al personal no docente y docente en la utilización de los sistemas de información universitaria a los fines de aprovechar el potencial de los mismos, dada la falta de coherencia entre aplicativos
- Mejorar los canales de comunicación interna y de comunicación externa (dinamizar la página web de la UNRN)

### **Consideraciones finales**

Las discusiones respecto a la pertinencia del desarrollo de la UNRN como universidad regional, se contraponen a la discusión que se dio en nuestro país durante los años 1971-1973 en el marco del Plan Taquini, que buscaba promover la regionalización de las Universidades Nacionales (y su consecuente creación) disociándose de la visión unitaria de la educación superior imperante hasta el momento (a excepción de la Universidad de Córdoba como la más sobresaliente).

Actualmente, cuando se refiere a la regionalización de las universidades, y es el objetivo de la UNRN, se busca su articulación territorial y pertinencia en el desarrollo regional en tanto lineamientos estratégicos de articulación política, productiva y educativa.

*“Ojalá podamos tener el coraje de estar solos y arriesgarse valientemente a estar juntos”*  
(Eduardo Galeano, 2010)