

UNPA

Universidad Nacional
de la Patagonia Austral

Caleta Olivia, 14 de diciembre de 2004

VISTO y CONSIDERANDO:

Que se ponen a consideración del Consejo Superior los lineamientos que constituyen el documento base para un Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral;

Que se han definido objetivos para este Plan, cada uno de ellos sustentados en los siguientes documentos:

Políticas Públicas para las Universidades Nacionales. SPU

Primeras Jornadas de Reflexión sobre la Educación Superior en la Argentina.

CIN. Horco Molle, Tucumán.

Informe Segunda Autoevaluación UNPA

Informe Segunda Evaluación Externa UNPA

Que habida cuenta de que sobre la base del Plan de Desarrollo Institucional deberá elaborarse un Contrato Programa SPU/UNPA, que proveerá financiamiento por el trienio 2005/2007, resulta necesario imprimir a la presente tramitación la mayor celeridad posible, garantizando al mismo tiempo la habilitación de canales complementarios de participación;

Que habiéndose debatido en el plenario los diversos aspectos de la propuesta se aprueban por unanimidad los lineamientos generales para el Plan de Desarrollo Institucional, la amplia difusión del documento; y se establece el 25 de febrero de 2005 como última fecha para la presentación de los aportes de las Unidades Académicas;

Que el documento final, resultado del desarrollo y desagregado de los lineamientos generales aprobados, tomando en cuenta además los aportes de las Unidades Académicas, será considerado en sesión especial de este Consejo, a realizarse en la ciudad de Río Gallegos, los días 3 y 4 de marzo de 2005;

POR ELLO:

**EL CONSEJO SUPERIOR
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA AUSTRAL
RESUELVE:**

ARTICULO 1°: APROBAR los Lineamientos generales para el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, que como Anexo Único forma parte de la presente.

ARTICULO 2°: DEJAR ESTABLECIDO que deberá realizarse en las distintas Unidades de Gestión, una especial y amplia difusión de los Lineamientos aprobados.

ARTICULO 3°: CONVOCAR a sesión extraordinaria de Consejo Superior para los días 3 y 4 de marzo de 2005 en Rectorado, al sólo efecto de otorgar tratamiento al documento final relativo al Plan de Desarrollo Institucional.

ARTICULO 4°: ESTABLECER que los aportes que surjan del debate en el seno de las Unidades Académicas, deberán ser enviados con aval del Consejo de Unidad, hasta el 25 de febrero de 2005, para ser incluidos en la sesión extraordinaria del Consejo Superior convocada en el artículo precedente.

ARTICULO 5°: TOMEN RAZON Secretarías de Rectorado, Unidades Académicas, dése a publicidad y cumplido, ARCHÍVESE.

Adela H. Muñoz
Secretaría Consejo Superior

Ing. Hector Anibal Billoni
Rector

**LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL
PLAN DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LA PATAGONIA
AUSTRAL
2005-2008**

Presentación

Estos Lineamientos constituyen el *documento base* para un Plan de Desarrollo Institucional para el próximo trienio.

Han sido formulados como continuidad de un proceso que se remonta al origen de la UNPA, que surge como UFPA en 1991 con un Plan de Desarrollo Institucional elaborado en 1989, evaluado en su implementación en 1995 y en 2003, por sus propios actores y por evaluadores externos.

Después de estos quince primeros años de vida institucional, en los que la Universidad nació, creció y se consolidó, es necesario elaborar un nuevo Plan que recoja los resultados del proceso de evaluación y, en especial, la reflexión de los propios actores plasmada en diversas líneas de acción que hoy ya se implementan así como en propuestas que han sido discutidas en diversos ámbitos institucionales.

La segunda Autoevaluación preveía en forma explícita culminar con un Plan de Desarrollo y la primera recomendación que efectuaron los evaluadores externos para el gobierno y la gestión fue "elaborar un plan institucional (de ordenamiento y desarrollo) incluyendo un conjunto de indicadores de gestión y su control, costos, productividad y resultados. (Cf. Informe Final de Evaluación Externa, 2003, p. 76).

Por otra parte, estos Lineamientos son coincidentes con las cuatro líneas básicas de la política pública para el sector, expuestas en el documento de la Secretaría de Políticas Universitarias, *Universidades y Estado: una asociación para responder a los desafíos del cambio (2004)*, por cuanto incorporan la redefinición de la función social de la Universidad, según su contexto y las demandas de los sectores sociales y económicos (Objetivo 5 de estos Lineamientos); la formulación de ciclos (Objetivo 1); el apoyo a las carreras de Ingeniería (Objetivo 1), y la duplicación en cuatro años de las dedicaciones exclusivas (Objetivo 4). Estas líneas básicas fueron ratificadas y ampliadas por el Consejo Interuniversitario Nacional, en las *Primeras Jornadas de reflexión sobre la Educación Superior en la Argentina*, realizadas en Horco Molle, Tucumán, el 27 de agosto del año en curso.

En base a estos antecedentes, se definieron seis grandes objetivos para el Plan de Desarrollo Institucional:

- 1) **Fortalecimiento de la Docencia en la Formación de Grado;**
- 2) **Mejoramiento de la gestión institucional;**
- 3) **Fortalecimiento de las funciones de investigación, transferencia y extensión;**
- 4) **Desarrollo de los Recursos Humanos, en relación con la gestión, la docencia, la investigación y la transferencia;**
- 5) **Fortalecimiento de la función y la integración social de la UNPA;**
- 6) **Desarrollo de la infraestructura.**

Cada uno de estos objetivos se sustenta en un diagnóstico - sustancialmente el producto de las últimas Autoevaluación (AE) y Evaluación Externa (EE)- incorporando también muchas de las acciones de reforma e innovación ya en curso en la Universidad.

Para su ejecución, se requiere que las actividades propuestas sean desagregadas en otras de menor nivel de generalidad y mayor precisión, organizadas de modo secuencial, así como la definición de indicadores cuantitativos y cualitativos, que permitan apreciar el logro de resultados esperados para cada actividad.

OBJETIVO 1: FORTALECIMIENTO DE LA DOCENCIA EN LA FORMACION DE GRADO

1.1. Diagnóstico

- El Estatuto de la UNPA establece, como orientaciones para la formación, el desarrollo de diferentes modalidades educativas (presencial y a distancia) y una organización curricular en Ciclos (básico, técnico, profesional y de posgrado). De este modo, se optó por una organización flexible, previendo la posibilidad de que el alumno pueda "recorrer" (según sus necesidades e intereses) diferentes trayectos, unidades académicas e incluso otras universidades de la región. Sin embargo, estas "definiciones fundacionales" no han logrado concretarse en las prácticas de las Unidades Académicas, ni en la constitución del cuerpo docente ni en la definición de las sucesivas políticas institucionales. La organización en ciclos no está afianzada ni generalizada en los programas de formación vigentes. La estructura completa solo está presente en un grupo reducido de carreras e incluso allí están lejos de un diseño flexible de trayectos formativos.
- El desarrollo de ciclos y trayectos debería ser un potente instrumento de articulación entre las unidades académicas e integración de la universidad, mediante el fortalecimiento del intercambio y la constitución de equipos académicos con docentes e investigadores de distintas Unidades. Esta política podrá, en el mediano plazo atenuar las tendencias centrifugas y fortalecer la identidad de las UA.
- Las primeras definiciones institucionales respecto de la formación de grado consideradas en el proyecto de creación de la UNPA apuntaban a las áreas tecnológicas y de recursos naturales propias de la región. Las carreras debían responder a las prioridades y necesidades de desarrollo regional, estar organizada como carreras "a término", sujetas a una revisión periódica para favorecer su diversificación y la adecuación a las variables demandas del mercado de trabajo y evitar su duplicación en diferentes Unidades Académicas. Sin embargo, como señaló la EE, la oferta de carreras está condicionada en alguna medida por las que ofrecían las instituciones que dieron origen a la UNPA y a las posibilidades financieras de desarrollo de los programas. Resulta evidente la necesidad de contar con estudios de base, sistemáticos, que permitan diseñar nuevas ofertas de formación, relevantes al desarrollo de la provincia y la región en el corto y el mediano plazo. Por otra parte, definir la vigencia de los programas con mayor precisión permitiría asignar más adecuadamente las actividades de docencia, investigación y extensión.
- Las instancias de desarrollo, planeamiento, seguimiento y evaluación de los programas de formación de grado no operan según fueran previstas en la definición de misiones y funciones de las unidades de gestión encargadas de su ejecución. (ver Objetivo 2)
- Las características geográficas y demográficas de la región así como los criterios de formación adoptados por la UNPA – penetración territorial, flexibilidad en la organización curricular, atención de necesidades de formación técnica y profesional específicamente regionales, articulación de ciclos entre diferentes unidades académicas- constituyen un marco muy propicio para el desarrollo de la educación a distancia.
- A pesar de ello, como señala la EE, esta modalidad, en sentido estricto, no tiene un lugar central en las políticas académicas de la institución y constituye un "tema pendiente" de suma relevancia para construir el futuro de la organización. En los últimos tiempos se han producido significativas acciones en el Programa de Educación a Distancia (Unpabimodal) que sientan las bases para un efectivo y rápido avance en este campo.
- La UNPA comparte con el conjunto del sistema universitario argentino la muy baja tasa de graduación y la fuerte brecha entre la duración real y teórica de las carreras. La situación es particularmente preocupante en la institución, donde el crecimiento progresivo de la matrícula total no es acompañado por un comportamiento similar de la graduación. Ni el Informe de la AE, ni los datos recogidos en la EE, ni los estudios realizados, permiten realizar un seguimiento de cohortes que pueda identificar las características y causas del desgranamiento y deserción que sufren las unidades académicas y las distintas carreras. La implementación rápida de tal sistema de relevamiento es muy factible dado el tamaño de la población estudiantil. Esta información es vital para identificar con alguna precisión los factores endógenos y exógenos que generan tales fenómenos.
- La calidad de la formación del ingresante es reconocida como otro factor concurrente de la deserción temprana. Ello requiere la toma de decisiones institucionales e inter-institucionales, que deberían plasmarse en el fortalecimiento de un Programa que establezca dispositivos y acciones articuladas entre las unidades académicas y con el Nivel Polimodal, a efectos de mejorar progresivamente las competencias básicas que requiere el pasaje a la educación superior.
- La Asamblea Universitaria de 2000 ratificó la necesidad de generar alternativas o modalidades que posibiliten la culminación de sus estudios a los alumnos de las distintas UA

1.2. Objetivos Específicos

- Desarrollo y generalización de la estructura curricular por ciclos y trayectos.
- Diseño de nuevas ofertas de grado relevantes para el desarrollo social y productivo regional para el mediano y corto plazo.
- Implantación, desarrollo y generalización de la educación a distancia.
- Diseño de dispositivos permanentes de seguimiento y evaluación de los programas de formación de grado.
- Desarrollo de una política de disminución progresiva de la deserción estudiantil apoyada en un estudio sistemático del fenómeno.
- Fortaleciendo el Área de Acceso y Permanencia.

- **Desarrollo de acciones continuas con el nivel Polimodal a fin de facilitar el pasaje a la universidad.**

1.3. Líneas de Acción propuestas

Poner en marcha un Programa de Desarrollo y Gestión Curricular a fin de:

- *Culminar con la implementación de la estructura de ciclos y trayectos en todos los programas de formación de la universidad.*
- *Generar propuestas de mejoramiento de la gestión de los distintos programas de formación y propiciar innovaciones pedagógicas.*
- *Coordinar las políticas de ingreso de las UA y de los distintos programas de formación.*
- *Diseñar un dispositivo de relevamiento de necesidades de formación superior para el período 2005-2010 en el ámbito de influencia de la universidad.*
- *Acelerar el análisis iniciado para el campo de las ciencias naturales, tecnologías y el turismo a fin de montar nuevos programas de formación antes de 2008.*

Poner en marcha un Área de Seguimiento Académico que deberá diseñar y operar un instrumento de seguimiento de cohortes que permita conocer mejor las causas del abandono temprano de los estudios y proponer acciones tendientes a mejorar el rendimiento de los estudiantes para acortar la brecha en la duración de los estudios.

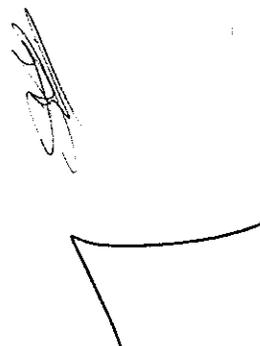
Dar continuidad al Programa de Educación a Distancia (Unpabimodal) orientándolo a:

- *Alcanzar una oferta de trayectos, ciclos y programas de formación completos al final del trienio.*
- *Garantizar una adecuada transición del alumno no residente al alumno a distancia.*

Poner en marcha un Programa de Articulación con el Nivel Polimodal que deberá:

- *Establecer un espacio permanente de trabajo conjunto entre la universidad y el nivel medio/polimodal.*
- *Producir material sobre las competencias, saberes y actitudes necesarios para afrontar los estudios en los diferentes programas de formación de grado.*
- *Coordinar acciones de capacitación y actualización con el nivel medio/polimodal.*
- *Profundizar las acciones de orientación, ambientación e información sobre la vida universitaria.*

Fortalecer el Programa de Bienestar Universitario a través de la incorporación de los distintos servicios (becas, comedores, jardines maternos, deportes, etc.).



OBJETIVO 2: MEJORAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL

2.1. La gestión académica

2.1.1. Diagnóstico

- La gestión de los asuntos académicos tiene como marco la estructura académica, que es la que determina la división de funciones y responsabilidades. Esto se aplica a todas las universidades, pero es especialmente relevante en el caso de la UNPA porque tiene una estructura que no responde al modelo tradicional de facultades y cátedras y, además, tiene unidades académicas, separadas por cientos de kilómetros, que son constitutivas de la institución, y no como las comunes "extensiones" que otras universidades denominan "sedes", "subsedes" o "extensiones áulicas". Por lo tanto, la consideración de la gestión académica en la UNPA, desde su origen, se ha centrado en la discusión de su estructura y de la integración de sus unidades académicas.
- Como se señala en el Informe de AE del 2002, la adopción de la estructura departamental tuvo como objetivo flexibilizar la administración de los recursos docentes a fin de otorgar mayor libertad a la institución para poder modificar los planes de estudios. Los Departamentos y Divisiones fueron concebidos, en el Plan de Desarrollo Institucional original, como ámbitos de organización de los recursos humanos, que cumplen funciones análogas, con diferente grado de agregación, por ello en las unidades académicas de Río Gallegos y Caleta Olivia hay Departamentos y Divisiones y en Río Turbio y San Julián, sólo Divisiones.
- El Estatuto, a su vez, establece que "las Unidades Académicas constarán de Departamentos organizados en Divisiones, cuando su complejidad así lo aconseje, o de Divisiones solamente (...)" (Art. 5°); define a los Departamentos como "organizaciones académico-administrativas" que "se establecen por conjuntos disciplinarios afines y/o por problemas de conocimiento" (Art. 9°) y a las Divisiones como "organizaciones académico-administrativas en las que revista el personal académico de la Unidad" y precisa que "se establecen en función de atender a la sistematización y producción de conocimientos en problemáticas específicas de especial interés regional o de problemas del conocimiento" (Art. 11°). Por lo tanto, se advierte la **semejanza funcional** de estas dos estructuras y su diferenciación por el grado de complejidad o particularidad de los problemas que enfrentan.
- La segunda AE trazó un diagnóstico severo de la organización académica, al sostener que el diseño departamental presenta una duplicación de funciones entre los Departamentos y las Divisiones y que el seguimiento del desarrollo curricular de las carreras está vacante porque los Secretarios Académicos de las Unidades no lo pueden realizar, no solo porque concentran un alto número de tareas, sino también porque hay carreras que se dictan en más de una Unidad, razón por la cual, tampoco las Divisiones pueden efectuar el seguimiento aludido. De lo expuesto, **se concluye que es necesario cubrir esta vacancia y optimizar la estructura para evitar las superposiciones** (Cf. Informe de AE, 2002, p. 73).
- El problema de la estructura académica presenta dos aspectos interdependientes: uno consiste en cómo gravita la estructura en cada Unidad Académica y el otro, en la relación de las Unidades entre sí y con el Rectorado, es decir, se refiere a la integración institucional. Respecto de esta última cuestión, en la segunda AE se propone la conformación, en las Unidades Académicas, de "nodos" orientados a planes de desarrollo particulares, que permitan potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades de la UNPA como sistema y superar uno de los problemas más acusados, la falta de coordinación interna.
- La cuestión de la **integración y la coordinación institucional**, se inscribe en la tensión característica de las organizaciones complejas como las universidades, profundizadas en el caso de la UNPA por las distancias, entre las tendencias a centralizar y a descentralizar las decisiones.
- En las conclusiones de la AE se destaca como uno de los dos problemas centrales, **la falta de coordinación y cooperación entre las Unidades Académicas**. Al respecto, cabe recordar que ya la primera Evaluación Externa había llamado la atención sobre este aspecto, sugiriendo instancias de coordinación horizontal de los recursos humanos para todas las Unidades Académicas, y que la UNPA, en 1999, le encargó un trabajo de consultoría al CINDA que, entre sus objetivos, tenía que formular propuestas que favoreciesen el desarrollo global de la institución. También, cabe tener presente que las opiniones de los profesores vertidas en la segunda AE fueron especialmente críticas en lo referido a la articulación entre las Unidades Académicas (Cf. Informe de AE 2002, p. 259 y 260). Entre las recomendaciones de la AE se destaca que es necesario "diseñar alternativas organizacionales tendientes a resolver los dos problemas prioritarios enunciados: 'Bajo nivel de rendimiento de los estudiantes' y 'Falta de coordinación y cooperación de las Unidades Académicas'" (Cf. Informe de AE, 2002, p. 267).
- Por su parte la segunda EE, coincide con la AE en el sentido de que los Directores de Departamento y los Jefes de División no tienen funciones diferenciadas, sino distintos niveles de una tarea equivalente, y que el mismo problema se plantea entre los Jefes de División y los Secretarios de Unidad. Al considerarse la propuesta de los Coordinadores de Carrera, los evaluadores externos señalaron que éstos deberían asumir las funciones del Secretario Académico y/o del Jefe de División, lo que implicaría una **reorganización que involucraría definir las misiones y funciones para cada cargo**.
- Lo expuesto pone de manifiesto que en una perspectiva de desarrollo, la UNPA debe enfrentar los problemas que se plantean con la estructura de cargos y la división de funciones en el plano de la gestión académica. Existe desde hace tiempo una amplia coincidencia sobre esta cuestión crítica, sin embargo no se ha podido avanzar en una propuesta superadora, que requiere un proceso de reflexión colectiva tan franca como sea posible para arribar al consenso necesario acerca de los cambios que se introducirán.

- Desde la EE, se han efectuado distintos avances en materia de reorganización de la gestión académica, todos ellos de hecho, es decir, sin modificar la normativa. Estos cambios se encuentran en una etapa experimental y son antecedentes inmediatos de las propuestas para los próximos años.
- Es preciso establecer que un riesgo que debe minimizarse es que cada Unidad adopte una estructura de gestión académica en base a sus propios criterios, porque esto llevaría a una profundización de la dispersión y crecerían los obstáculos para mejorar la coordinación entre las Unidades y entre éstas y el Rectorado, por lo tanto, se considera imprescindible alcanzar un **patrón común de propósitos, funciones y denominaciones** en lo que respecta a los cambios en la estructura de gestión que se introduzcan.

2.1.2. Objetivos Específicos

- **Reorganizar las misiones y funciones de gestión académica de la Universidad.**
- **Reducir la superposición y optimizar la estructura de gestión académica.**
- **Mejorar la coordinación y cooperación entre las Unidades Académicas.**
- **Mejorar el desarrollo y la articulación entre las funciones de docencia, investigación, extensión y transferencia.**

2.1.3 Líneas de Acción propuestas

*Separar analíticamente y en una primera instancia la gestión del gobierno, más allá de que en las estructuras de decisión de toda institución, ambos aspectos se hallan relacionados. Se propicia que el cambio, para ser viable, comience por las funciones de gestión y una vez que se haya adoptado una nueva estructura, **revisar el Estatuto**, en los aspectos relativos a la gestión académica, para incorporar las modificaciones que surjan como resultado del Plan de Desarrollo Institucional, sin que ello afecte la estructura actual de representación política.*

*Las acciones, algunas ya comenzadas en distintos ámbitos, deben orientarse a asegurar **cambios efectivos y no meramente nominales** y, para ello, es necesario disponer de claridad respecto de los propósitos perseguidos y un amplio consenso acerca de los medios que se empleen.*

Desde esta perspectiva se propone:

- *Definir las funciones necesarias para la gestión académica de la docencia de grado y posgrado, la investigación, la extensión y la transferencia, tanto en el nivel central como en las UA.*
- *Definir la estructura más adecuada para las diferentes funciones, conjugando las particularidades y posibilidades que presentan las Unidades con la necesaria homogeneidad que preserve la integridad de la institución y favorezca los procesos de coordinación y cooperación entre las Unidades.*
- *Establecer los propósitos, funciones y denominaciones de las diferentes estructuras.*
- *Elaborar los procedimientos que aseguren el cumplimiento de las diferentes funciones de gestión definidas por parte de las estructuras adoptadas y la necesaria coordinación entre ellas.*
- *Aprobar por parte de los órganos competentes una nueva estructura organizacional para la gestión académica.*

2.2. La gestión económico - financiera

2.2.1. Diagnóstico

- Resulta necesario continuar con el seguimiento y ajuste del Modelo de Asignación Presupuestaria para gastos de funcionamiento y asignación de recursos humanos.
- Teniendo en cuenta la infraestructura disponible, la buena inserción de la UNPA en la comunidad y la calidad de sus investigadores, resulta posible acceder a recursos complementarios a los del Tesoro Nacional.
- La Universidad emprendió la tarea de elaborar un modelo de asignación presupuestaria, que tenía como antecedente el trabajo realizado por el conjunto de Universidades Nacionales en el seno del CIN, durante la última década, y los aportes técnicos de la Secretaría de Políticas Universitarias y se comenzó a definir un Modelo para la asignación de recursos humanos. En 2004 se elaboró un Modelo de Asignación Presupuestaria para Gastos de Funcionamiento que constituye un avance muy significativo, tanto en lo referido a los acuerdos alcanzados entre las Unidades, como en lo que hace a la resolución técnica de esos acuerdos.

2.2.2. Objetivos específicos

- **Implementar el Modelo de Asignación Presupuestaria para gastos de funcionamiento y asignación de recursos humanos.**
- **Ajustar dichos modelos a las realidades que se configuren en el contexto del desarrollo del nuevo PDI.**
- **Fortalecer las metodologías de diseño presupuestario que apoyen fuertemente la definición de metas y la evaluación de los resultados.**

2.2.3. Líneas de Acción propuestas

- *Aplicar el Modelo de asignación presupuestaria para gastos de funcionamiento y de asignación de recursos humanos*
- *Profundizar la metodología de presupuestación por programas para alcanzar las metas predefinidas y la evaluación de los resultados.*
- *Establecer en las distintas Secretarías ámbitos de fomento y apoyo a la generación de recursos propios (Ver Objetivos 3 y 5)*

2.3. Mejoramiento de las Bibliotecas

2.3.1. Diagnóstico

- *La Biblioteca de la Universidad es el SIUNPA (Sistema de Información de la UNPA), que está distribuida en las cuatro sedes y es una organización reticular.*
- *El propósito principal de este Sistema es que la Biblioteca sea un Centro de Información, al que se pueda acceder desde cualquier localización, incluso el domicilio del estudiante o docente; aunque por el momento solo se prestan servicios tradicionales de Biblioteca. Como Centro de Información debería permitir acceder a las Bibliotecas de otras instituciones. Para ello, también es relevante que los estudiantes, docentes e investigadores sean formados en las habilidades para encontrar, seleccionar e interpretar la información y que logren una alfabetización digital.*
- *La EE advirtió que el incremento de la matrícula plantea problemas de espacio físico disponible; que el personal de las Unidades Académicas más pequeñas es insuficiente; que la Biblioteca está básicamente destinada a satisfacer la demanda de la función Docencia, ya que resultan limitadas las publicaciones periódicas y no periódicas, las consultas a bases de datos especializadas y las colecciones referidas a temas particulares. También se señaló que la conexión informática entre las bibliotecas de las diferentes unidades es insuficiente (Ver objetivo 6)*

2.3.2. Objetivos específicos

- **Consolidar el SIUNPA para apoyo a la docencia de grado y posgrado y a la investigación y transferencia**
- **Fortalecer el desarrollo de la Biblioteca como un verdadero Centro de Información**

2.3.3. Líneas de Acción propuestas

Fortalecer el SIUNPA a fin de ampliar el fondo bibliográfico, el equipamiento, el personal y su formación y mejorar progresivamente la conexión entre las Unidades Académicas.

*Desarrollar un **Programa de Capacitación de Usuarios** destinado a estudiantes, docentes e investigadores en la búsqueda y selección de información, particularmente bajo formato electrónico.*

*Articular el SIUNPA con los **nodos** que, en las Unidades Académicas, sustenten la **bimodalidad**.*

*Establecer, en acuerdo con los otros miembros de la Red, una política plurianual de desarrollo de la **RIPGI (Red InterUniversitaria patagónica de Gestión de la Información)***

*Iniciar el desarrollo de una **Biblioteca Digital** junto con el Programa de Educación a Distancia y extenderla a las Bibliotecas Satélites y a los puestos de trabajo de los docentes.*

- Las políticas de desarrollo social y productivo de la Patagonia Austral (sus Planes Estratégicos Provinciales o instrumentos similares).
- Las líneas prioritarias establecidas por la SECyT y organismos similares del Estado Nacional.

Establecer mecanismos de seguimiento y ajuste de la política y los instrumentos de **subsídios a la investigación** atendiendo a:

- El incremento de los fondos presupuestarios y no presupuestarios para la función.
- Las áreas de desarrollo definidas para el período 2005-2008.
- El fortalecimiento de los grupos con capacidad de formación de recursos humanos y potencial de transferencia.
- La incorporación de los centros, áreas protegidas, granjas etc.
- La participación de otros organismos o grupos de investigación externos.
- La participación de graduados recientes y alumnos avanzados.
- La articulación de las líneas de investigación con la formación de recursos en posgrado.
- El Grado de interrelación horizontal institucional entre Unidades Académicas, carreras y asignaturas.
- Crear un Comité Técnico de Gestión de la Investigación, la Extensión y la Transferencia (Ver 3.2.).

3.2. Extensión y transferencia

3.2.1. Diagnóstico

- La articulación y el compromiso entre la UNPA y su entorno se plantearon desde los orígenes, considerando a la universidad desde la perspectiva de un sistema abierto que necesita de una amplia participación tanto de los actores integrantes de la institución, como así también la consideración de organismos e instituciones del medio social económico y productivo local, para la definición de sus objetivos de docencia, investigación y extensión. La función de extensión fue vinculada en el proyecto original, básicamente, con las actividades de capacitación y perfeccionamiento, programándose distintas actividades: ciclos de perfeccionamiento, ciclos de actualización permanente, cursos, seminarios, conferencias, etc. y actividades específicas de consultoría (asesoramientos, formulación y evaluación de diversos proyectos).
- El primer PDI alentó el desarrollo de numerosas iniciativas de extensión en la Unidades Académicas. La primera EE señaló la necesidad de ordenarlas mediante la formalización de programas y servicios específicos a nivel de la universidad y de las UA.
- La extensión carece de una asignación presupuestaria con una modalidad equivalente a las otras funciones. Por ello resulta difícil tanto evaluar los proyectos como calcular su costo y medir sus impactos.
- Las actividades de transferencia han aumentado significativamente en los últimos años, mostrando una creciente penetración de la universidad en su entorno social y productivo. Sin embargo, la ausencia de un plan estratégico y la consecuente fijación de estrategias amenaza la sustentabilidad en el mediano plazo y favorece su disociación de las otras funciones.
- Asimismo, resulta necesario -como señalaran los Lineamientos de Política Universitaria establecidos por la Asamblea de 2000- favorecer el desarrollo de la vinculación tecnológica a partir de la identificación de nichos o áreas de desarrollo, considerando los recursos humanos propios y articulando con otros centros dedicados a la ciencia y la tecnología.
- Resulta necesario establecer políticas y dispositivos que enlacen las actividades de investigación, extensión y transferencia entre sí y con el grado y el posgrado, en la perspectiva no sólo de la (natural) integración de las funciones sino también de las UA que conforman la universidad. En este sentido, el desarrollo de incubadoras de empresas, puede resultar una poderosa herramienta de articulación de funciones.
- Resulta también sustantivo poder articular la extensión académica-científica de modo de garantizar el aporte de los docentes investigadores en servicios y asesorías a organismos públicos o privados y que le permitan asociarse para el desarrollo y explotación de bienes físicos o intelectuales.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Fortalecer las acciones de extensión mediante una mayor coordinación interna de la UNPA.
- Establecer mecanismos de definición y ajuste de áreas prioritarias de extensión, que respondan a temáticas de pertinencia regional y nacional y posean alto grado de articulación con la docencia y la investigación.
- Fortalecer el área de Vinculación Tecnológica.
- Establecer un mecanismo estable de asignación de recursos para la extensión y la transferencia así como de evaluación y seguimiento de proyectos.
- Generar dispositivos de búsqueda de recursos financieros externos para aumentar los fondos destinados a la extensión y transferencia.

- Fortalecimiento de la Red UNPA como instrumento de vinculación con las comunidades y gobiernos locales.

3.2.3. Líneas de Acción propuestas

Establecer un mecanismo para la definición y ajuste de **áreas prioritarias** para el desarrollo de líneas de extensión y transferencia a partir de:

- Los Lineamientos establecidos en la Asamblea Universitaria de 2000 y la Autoevaluación.
- La evaluación de los proyectos y grupos de extensión desarrollados en los últimos dos años.
- Las áreas de desarrollo definidas para la investigación y los programas de formación de grado.
- La opinión de los docentes y estudiantes involucrados en acciones de extensión y transferencia.
- Las políticas de desarrollo social y productivo de la Patagonia Austral (sus Planes Estratégicos Provinciales o instrumentos similares).
- Las líneas prioritarias establecidas por los organismos del Estado Nacional.

Fortalecer en el ámbito de la Secretaría de Extensión de la Universidad un **Programa de Subsidios a la Extensión y Transferencia** que llame a concurso de proyectos teniendo en cuenta:

- El incremento de los fondos presupuestarios y no presupuestarios para la función.
- Las áreas prioritarias definidas para el período 2005-2008.
- El fortalecimiento de los grupos con capacidad de formación de recursos humanos y vínculos estables con la investigación y la docencia.
- La incorporación de los centros, áreas protegidas, granjas etc.

• La participación de otros organismos o grupos externos.

- La participación de graduados recientes y alumnos avanzados.
- El grado de interrelación horizontal institucional entre Unidades Académicas, carreras y asignaturas.

Crear un **Comité Técnico de Gestión de la Investigación, Extensión y Transferencia** cuyas funciones serán:

- Apoyar a los grupos de investigación, extensión y transferencia en la búsqueda de financiamiento externo y en la constitución de redes y consorcios con otros grupos y organismos.
- Brindar apoyo técnico y capacitación a los grupos de investigación, extensión y transferencia en la gestión de proyectos y programas.
- Contribuir a gerenciar institucionalmente fondos provenientes de organismos nacionales e internacionales.

Potenciar el desarrollo del **Área de Vinculación Tecnológica** cuyas funciones centrales serán:

- Desarrollar la metodología de las incubadoras de empresas y cobijar las primeras experiencias piloto en el contexto de las áreas de desarrollo establecidas para la investigación y la transferencia.
- Desarrollar metodologías y acciones para la implantación de competencias emprendedoras en la Universidad.
- Fortalecer la presencia de la UNPA en la Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales (RedViTec).
- Contribuir al afianzamiento de la Red UNPA mediante el apoyo técnico y la promoción de acciones de transferencia hacia los municipios y comunidades locales.

Potenciar el **Programa de Difusión Institucional** teniendo en cuenta el estudio de Radio y TV, los distintos Laboratorios de Medios Audiovisuales y otros recursos existentes

- **Fortalecimiento de la Red UNPA como instrumento de vinculación con las comunidades y gobiernos locales.**

3.2.3. Líneas de Acción propuestas

Establecer un mecanismo para la definición y ajuste de **áreas prioritarias** para el desarrollo de líneas de extensión y transferencia a partir de:

- Los Lineamientos establecidos en la Asamblea Universitaria de 2000 y la Autoevaluación.
- La evaluación de los proyectos y grupos de extensión desarrollados en los últimos dos años.
- Las áreas de desarrollo definidas para la investigación y los programas de formación de grado.
- La opinión de los docentes y estudiantes involucrados en acciones de extensión y transferencia.
- Las políticas de desarrollo social y productivo de la Patagonia Austral (sus Planes Estratégicos Provinciales o instrumentos similares).
- Las líneas prioritarias establecidas por los organismos del Estado Nacional.

Fortalecer en el ámbito de la Secretaría de Extensión de la Universidad un **Programa de Subsidios a la Extensión y Transferencia** que llame a concurso de proyectos teniendo en cuenta:

- El incremento de los fondos presupuestarios y no presupuestarios para la función.
- Las áreas prioritarias definidas para el período 2005-2008.
- El fortalecimiento de los grupos con capacidad de formación de recursos humanos y vínculos estables con la investigación y la docencia.
- La incorporación de los centros, áreas protegidas, granjas etc.
- La participación de otros organismos o grupos externos.
- La participación de graduados recientes y alumnos avanzados.
- El grado de interrelación horizontal institucional entre Unidades Académicas, carreras y asignaturas.

Crear un **Comité Técnico de Gestión de la Investigación, Extensión y Transferencia** cuyas funciones serán:

- Apoyar a los grupos de investigación, extensión y transferencia en la búsqueda de financiamiento externo y en la constitución de redes y consorcios con otros grupos y organismos.
- Brindar apoyo técnico y capacitación a los grupos de investigación, extensión y transferencia en la gestión de proyectos y programas.
- Contribuir a gerenciar institucionalmente fondos provenientes de organismos nacionales e internacionales.

Potenciar el desarrollo del **Área de Vinculación Tecnológica** cuyas funciones centrales serán:

- Desarrollar la metodología de las incubadoras de empresas y cobijar las primeras experiencias piloto en el contexto de las áreas de desarrollo establecidas para la investigación y la transferencia.
- Desarrollar metodologías y acciones para la implantación de competencias emprendedoras en la Universidad.
- Fortalecer la presencia de la UNPA en la Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales (RedViTec).
- Contribuir al afianzamiento de la Red UNPA mediante el apoyo técnico y la promoción de acciones de transferencia hacia los municipios y comunidades locales.

Potenciar el **Programa de Difusión Institucional** teniendo en cuenta el estudio de Radio y TV, los distintos Laboratorios de Medios Audiovisuales y otros recursos existentes

OBJETIVO 4: DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA GESTION, LA DOCENCIA, LA INVESTIGACION, LA TRANSFERENCIA Y LA EXTENSION

4.1. El desarrollo del personal administrativo y de apoyo

4.1.1. Diagnóstico

- Entre las estrategias propuestas en el Informe de AE para mejorar los aspectos organizacionales, se incluyó "cumplimentar el proceso de reencasillamiento del personal de administración y de apoyo, definir los mecanismos para el acceso a la carrera y establecer e implementar sistemáticamente los instrumentos de evaluación anual correspondientes" (Informe de AE 2002, p. 269).
- Durante el año 2003, se aprobó la Estructura Orgánico Administrativa Funcional de la Universidad para el desarrollo de la gestión académica administrativa y, como consecuencia de ello, se han producido modificaciones en la cantidad de cargos y ubicación escalafonaria del personal administrativo y de apoyo.
- Es necesario adecuar la Estructura Orgánico Administrativa Funcional a los nuevos requerimientos y las líneas de acción que surjan del PDI

4.1.2. Objetivos específicos

- **Crear mecanismos de seguimiento y ajuste a la Estructura Orgánico-Administrativa-Funcional**
- **Fortalecer la formación del personal administrativo y de apoyo**

4.1.3. Líneas de Acción propuestas

Realizar el seguimiento y ajuste de la Estructura Orgánico Administrativa Funcional

Realizar el seguimiento y ajuste de las necesidades de formación y capacitación del personal administrativo y de apoyo

4.2. El Desarrollo de la Planta de Docentes e Investigadores

4.2.1. Diagnóstico

- La UNPA tiene una planta docente constituida por: profesores el 32,3 %; auxiliares, el 41,9 % y los docentes designados en horas - cátedra o contratados sin asignación de categorías, el 25 % (Cf. Anuario Estadístico 2003, p. 69). Este problema ya fue observado en la AE y en la EE y según la primera, en parte, se explica porque "la UNPA ha sido muy cuidadosa al otorgar las categorías académicas a su personal interino. Hasta tanto no se habilitaron los concursos ordinarios, los tribunales responsables de efectivizar la selección de postulantes a cargos interinos y de asignar una categoría académica de Profesor o Auxiliar, no podían otorgar categoría más alta que la de Adjunto, a menos que el postulante poseyera una categoría mayor otorgada por concurso de oposición en otra universidad nacional". (Informe de AE 2002, p. 107).
- Este déficit de Profesores Adjuntos, Asociados y Titulares impacta fuertemente en las actividades académicas y en la consolidación de núcleos de docencia e investigación. Este es un problema que, en última instancia, está relacionado con la ubicación geográfica de la UNPA, que dificultó la radicación de docentes calificados y con las restricciones presupuestarias vigentes en los años de crecimiento de la Universidad que han impedido promover a los docentes a mayores jerarquías.
- Por otra parte, un problema extendido al conjunto del sistema universitario argentino, es el bajo porcentaje de dedicaciones exclusivas, que en la UNPA no adquiere proporciones tan agudas: el 31 % de la planta docente tiene dedicación completa; el 27,5 %, dedicación parcial y el 41 %, dedicación simple. Dentro de las dedicaciones exclusivas, el 59,5 % son profesores; el 30,6 %, auxiliares y el 9,6 % son docentes designados en horas - cátedra o contratados sin asignación de categorías. Pero dentro de los profesores, el 78 % es adjunto y el 22 % Titular o Asociado. Es necesario un programa de incremento de las dedicaciones a través de una armónica distribución de las categorías y potencialidades docentes.
- La Universidad ha prestado gran atención al fortalecimiento y consolidación de su planta académica y, entre las acciones que desarrolló dirigidas a esta finalidad se destacan:
 - la implementación de Ciclos de Formación Complementaria para acceder a titulaciones de grado;
 - la implementación de carreras de postgrado que cursan o han cursado un importante número de sus profesores;
 - el otorgamiento de Becas para Estudios Avanzados en instituciones del país o del extranjero;
 - el régimen de subsidios para estudios de postgrado con modalidad semipresencial
 - la implementación de Pasantías Docentes en instituciones de prestigio internacional;
 - el programa de Directores Externos para la consolidación de núcleos de investigación;
- Además, en el marco del PROUN 2004, se está implementando el Programa de Fortalecimiento de las Areas Académicas, que tiene como objetivo propiciar la movilidad de los docentes hacia mayores jerarquías académicas, a través de los mecanismos de los concursos públicos y abiertos, la evaluación de desempeño docente y la asignación de categorías superiores en carácter interino.
- La UNPA desarrollaría en forma significativa sus potencialidades si contara con recursos para radicar un número relevante de investigadores en dichas áreas.

- Si bien la universidad desarrolla activas políticas de formación de recursos humanos en este campo, resulta necesario en el corto plazo definir una política complementaria de radicación de docentes investigadores con el concurso de otros actores, particularmente el gobierno provincial y los organismos nacionales vinculados a la investigación científica y tecnológica.

4.2.2. Objetivos Específicos

- **Optimizar la distribución de las dedicaciones entre las categorías, los programas de formación de grado, la investigación, la extensión, la transferencia y las Unidades Académicas.**
- **Consolidar los programas existentes de mejoramiento de las categorías docentes y la evaluación de desempeño.**
- **Fortalecer el desarrollo de la investigación y la transferencia mediante la radicación de docentes-investigadores.**

4.2.3. Líneas de Acción propuestas

Definir, en el marco del Programa Fortalecimiento de Áreas Académicas, la movilidad en las categorías docentes, mediante la recategorización de quienes se encuentran en condiciones de obtener una categoría superior en función de las actividades que desarrollan.

Elaborar un Plan de Incremento de las Dedicaciones Exclusivas, teniendo en cuenta:

- *Las acciones del Programa de Desarrollo y Gestión Curricular (Objetivo 1).*
- *Los nodos que se establezcan en el Programa de Educación a Distancia, Unpabimodal (Objetivo 1).*
- *Los nuevos programas de formación de grado que se implementen (Objetivo 1).*
- *Las áreas prioritarias que se establezcan para el desarrollo de la Investigación, la Extensión y la Transferencia (Objetivo 3).*
- *El financiamiento del Plan Nacional de Duplicación de las Dedicaciones Exclusivas de la SPU.*

Elaborar un Plan de Radicación de docentes-investigadores teniendo en cuenta:

- *Las áreas prioritarias definidas en el Objetivo 3.*
- *La definición de nuevas ofertas de formación de Grado (Objetivo 1).*
- *El apoyo del Gobierno de la Provincia de Santa Cruz, particularmente en la provisión de infraestructura.*
- *El financiamiento por parte de la SECyT y otros organismos nacionales e internacionales.*

OBJETIVO 5: FORTALECIMIENTO DE LA FUNCION E INTEGRACION SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD

5.1. Diagnóstico

- La configuración propia de una Universidad regional, formada por varias comunidades académicas, con alcance cierto en diversas localidades, respetando la diversidad local y sus necesidades, no es una estructura sencilla de conducir ni de gestionar. En términos generales, la UNPA demuestra un proyecto fundacional y esfuerzos sostenidos en el tiempo para concretar, en forma progresiva, este propósito. Las revisiones sucesivas de su proyecto, los resultados de sus autoevaluaciones - especialmente de la última, con la identificación de problemas prioritarios- y la necesidad sentida actual de las autoridades superiores de fortalecer el proyecto institucional y de generar planes de desarrollo para los próximos años, lo expresan.
- Respecto de la vinculación hacia fuera, se establece en el Estatuto que la UNPA tiende a integrar una red de instituciones para el logro de los fines académicos que les son propios. Para ello debe tener presente la articulación con los Estados Provinciales que le dieron origen, y promover la cooperación y el trabajo coordinado con organizaciones locales, instituciones y empresas de la región, que reconozcan la función social de esta Universidad.
- Como una herramienta para el logro de ello, el Estatuto prevé la creación de un Consejo Social, que este integrado por los representantes de las organizaciones que estén vinculadas a la Universidad mediante convenio de dos años o más de duración, y por los representantes de los colegios y asociaciones profesionales que están radicadas en las Provincias de Santa Cruz y Tierra del Fuego, acreditados ante la Universidad.
- Este Consejo tiene como una de las principales funciones asesorar a requerimiento de las autoridades Universitarias sobre: a) los modos de vinculación con el medio profesional; b) orientación y correlación de la enseñanza en los aspectos específicos de la profesión; c) políticas de actualización y perfeccionamiento profesional, postgrados. Esta herramienta todavía no ha sido implementada, no obstante ello se estima necesario hacerlo para fortalecer la articulación formal entre sociedad y universidad.
- La EE fue coincidente con esta mirada al recomendar mantener e incrementar la integración con la comunidad, que son tendencias presentes en la UNPA proponiendo conformar el Consejo Social.
- Para ampliar la interacción con el medio, resulta necesario instalar un mecanismo permanente de seguimiento de la actividad académica y profesional de los graduados, que produzca información significativa sobre la pertinencia y la relevancia de los contenidos impartidos en las carreras. Asimismo, sería oportuno promover la participación de los graduados bajo distintas modalidades.

5.2. Objetivos específicos

- **Impulsar el desarrollo de la función social de la universidad en el plano regional.**
- **Fortalecer los lazos establecidos por la universidad con su entorno social y productivo.**

5.3. Líneas de Acción propuestas

Implementar el Consejo Social previsto estatutariamente: definir su conformación y ponerlo en funcionamiento.

Crear un mecanismo permanente de seguimiento de la actividad académica y profesional de los graduados.

Promover la organización de los graduados y definir su participación en el Consejo Social.

*Impulsar la participación de la UNPA en los Planes Provinciales y Nacionales de Desarrollo Regional, como el Plan Provincial de **Agencias de Desarrollo Local** en los Municipios.*

Promover el desarrollo de espacios socio-comunitarios.

OBJETIVO 6: DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA

6.1. Informática

6.1.1. Diagnóstico

- Como señala la EE, la tecnología informática disponible en todas las Unidades Académicas y el Rectorado de la UNPA, responde en general a generaciones relativamente avanzadas. También, la cantidad de equipos puestos al servicio del personal de administración y al de alumnos y docentes es de consideración.
- En cuanto a las características de uso del equipamiento informático cabe considerar que, de las 398 computadoras relevadas en el Anuario 2003, 134 (33.7%) están destinadas al uso directo del alumnado, 183 (45.9%) a usos administrativos y los 81 equipos restantes (20.4%) a Bibliotecas, Investigación y Extensión. De las computadoras destinadas al alumnado, el 20.2% poseen acceso a Internet (un 3% mayor a la proporción del total del equipamiento).
- La UNPA dispone de un Programa de Sistemas y Tecnología de la Información.
- Tanto el Rectorado como las Unidades Académicas han desarrollado *intranets* independientemente. La constitución de una *Intranet* UNPA debería colaborar de forma sustantiva en la resolución de los problemas de articulación y coordinación organizacional señalados en el Objetivo 2 y a desarrollar buena parte de las iniciativas del Objetivo 1.
- La bimodalidad y la asistencia presencial generan nuevas demandas de equipamiento.

6.1.2. Objetivos específicos

- **Desarrollar el parque informático orientado a las funciones sustantivas y de apoyo.**
- **Mejorar la comunicación y articulación internas y optimizar el uso del equipamiento.**

6.1.3. Líneas de Acción propuestas

Fortalecer el Programa de Sistemas y Tecnologías de la Información (PSTI) y sus Planes de Acción: Sistemas (PAS), Tecnología de la Información (PATI) y Mantenimiento (PAM.)

Desarrollar una Intranet UNPA como apoyo a la articulación de la gestión administrativa y académica y al desarrollo de las iniciativas de innovación.

6.2. Equipamiento

A desarrollar de acuerdo a los requerimiento que surjan del PDI.

6.3. Edilicia

6.3.1. Diagnóstico

- Tanto la AE cuanto la EE destacan la cuestión del espacio físico disponible como uno de los problemas más graves que afronta la universidad, dado que las limitaciones actuales son muy importantes y el crecimiento tanto de la matrícula estudiantil como de las actividades de investigación y transferencia tienden hacia un incremento gradual pero sostenido de la necesidad de espacios de aulas y laboratorios y de los servicios de apoyo.
- Junto a esta cuestión de disponibilidad se plantea la de la dispersión edilicia, particularmente problemática en la UARG y el Rectorado y la de la condición legal de la tenencia de varios predios y edificios.
- La AE produjo un valioso estudio diagnóstico sobre estos aspectos para toda la universidad, que resulta un instrumento imprescindible para el diseño de un Plan Director.

6.3.2. Objetivos específicos

- **Aumentar la superficie disponible para las funciones sustantivas y de apoyo, de acuerdo a la situación de cada UA y las perspectivas de crecimiento esperado**
- **Disminuir progresivamente la dispersión edilicia existente en algunas localizaciones**
- **Optimizar los usos de los edificios existentes**
- **Consolidar la tenencia permanente de predios y edificios**

6.2.3. Líneas de Acción propuestas

Diseñar y poner en marcha un Plan Director que defina las acciones y prioridades para la ampliación y consolidación de la estructura física de la universidad

Completar el estudio sobre la naturaleza legal de la tenencia de los distintos predios y edificios y establecer una estrategia orientada a constituir a la UNPA en la verdadera propietaria de los inmuebles u otras formas de garantías de tenencia permanente.

Buscar fuentes de financiamiento de infraestructura complementarias al Tesoro Nacional

Resolución Nro.151/04-CS-UNPA