

ANEXO I



Plan de Desarrollo Institucional (PDI)

2005 - 2009

Marzo, 2005

Consejo Superior
Universidad Nacional de la Patagonia Austral

INDICE

Presentación	1
OBJETIVO 1: FORTALECIMIENTO DE LA DOCENCIA EN LA FORMACION DE GRADO Y POSTGRADO.	2
1.1. Diagnóstico	2
1.2. Objetivos Especificos	4
1.3. Lineas de Acción	4
Objetivos especificos, metas, actividades e indicadores	5
OBJETIVO 2: MEJORAMIENTO DE LA GESTION, COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL	11
2.1. La gestión académica	11
2.1.1. Diagnóstico	11
2.1.2. Objetivos Especificos	12
2.1.3. Lineas de Acción	12
2.1.4. Objetivos especificos, metas, actividades e indicadores	13
2.2 La gestión económico – financiera y administrativa	14
2.2.1. Diagnóstico	14
2.2.2. Objetivos especificos	14
2.2.3. Lineas de Acción	14
2.2.4. Objetivos especificos, metas, actividades e indicadores	15
OBJETIVO 3. FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACION, LA EXTENSION Y LA TRANSFERENCIA	18
3.1. Investigación	18
3.1.1. Diagnóstico	18
3.1.2. Objetivos especificos	19
3.1.3. Lineas de Acción	19
3.2. Extensión y transferencia	19
3.2.1. Diagnóstico	19
3.2.2. Objetivos Especificos	20
3.2.3. Lineas de Acción	21
3.1.4. y 3.2.4. Objetivos especificos, metas, actividades e indicadores	22
OBJETIVO 4: DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA GESTION, LA DOCENCIA, LA INVESTIGACION, LA TRANSFERENCIA Y LA EXTENSION	26
4.1. Desarrollo del personal administrativo y de apoyo	26
4.1.1. Diagnóstico	26
4.1.4. Objetivos especificos, metas, actividades e indicadores	27
4.2.1. Diagnóstico	29
4.2.2. Objetivos Especificos	30
4.2.3. Lineas de Acción	30
4.2.4. Objetivos especificos, metas, actividades e indicadores	31
OBJETIVO 5: FORTALECIMIENTO DE LA FUNCION E INTEGRACION SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD	33

5.1. Diagnóstico _____	33
5.2. Objetivos específicos _____	33
5.3. Líneas de Acción _____	33
5.4. Objetivos específicos, metas, actividades e indicadores _____	35
OBJETIVO 6: DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA _____	37
6.1. Informática _____	37
6.1.1. Diagnóstico _____	37
6.1.2. Objetivos específicos _____	37
6.1.3. Líneas de Acción _____	37
6.2. Edilicia _____	38
6.2.1. Diagnóstico _____	38
6.2.2. Objetivos específicos _____	38
6.2.3. Líneas de Acción _____	38
6.1.4 y 6.2.4. Objetivos Específicos, metas, actividades e indicadores _____	39
6.3. Bibliotecas _____	41
6.3.1. Diagnóstico _____	41
6.3.2. Objetivos específicos _____	41
6.3.3. Líneas de Acción _____	41
6.3.4. Objetivos Específicos, metas, actividades e indicadores _____	42

Presentación

El Plan de Desarrollo Institucional para el próximo quinquenio tiene como finalidad principal trazar los objetivos generales y específicos de mejoramiento y desarrollo de las distintas funciones de la Universidad, establecer las actividades conducentes al logro de los mismos, las metas intermedias que es preciso ir alcanzando y los indicadores para efectuar el seguimiento de su implementación.

Ha sido formulado 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. La implementación del mismo fue evaluada 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, y que se encuentran expresados en los Lineamientos aprobados por el Consejo Superior el 13 de diciembre de 2004, a los que se sumarán los aportes de los diferentes debates generados en las Unidades Académicas¹.

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.

Por otra parte, las orientaciones de este Plan contemplan las cuatro líneas básicas de la política pública para el sector, expuestas en el documento de la Secretaría de Políticas Universitarias²

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 y Postgrado;**
- 2) Mejoramiento de la gestión, coordinación e integración institucional;**
- 3) Fortalecimiento de la investigación, la extensión y la transferencia;**
- 4) Desarrollo de los Recursos Humanos, para la gestión, la docencia, la investigación, la transferencia y la extensión;**
- 5) Fortalecimiento de la función e integración social de la Universidad;**
- 6) Desarrollo de la infraestructura.**

Cada uno de estos objetivos se sustenta en un diagnóstico – sustancialmente el producto del segundo proceso de Autoevaluación (AE) y Evaluación Externa (EE)-, en el que se han incorporado también algunas de las acciones de reforma e innovación ya en curso en la Universidad.

Además, se han desagregado objetivos específicos; se han formulado las acciones requeridas para alcanzarlos; se han planteado las metas organizadas de modo secuencial para facilitar el planeamiento de la ejecución y se han definido los indicadores cuantitativos y cualitativos, para que se pueda apreciar el logro de los resultados esperados para cada actividad.

1 Resolución 151-2004-CS

2 Documento de SPU , 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 (CIN), en las Primeras Jornadas de reflexión sobre la Educación Superior en la Argentina, realizadas en Horco Molle, Tucumán, el 27 de agosto de 2004.

OBJETIVO 1: FORTALECIMIENTO DE LA DOCENCIA EN LA FORMACION DE GRADO Y POSTGRADO.

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 postgrado). 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 y en trayectos no está afianzada ni generalizada en los programas de formación vigentes. La estructura completa solo está presente en un grupo reducido de carreras.
- 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 centrífugas 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 organizadas 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 señala 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 productivo y socio comunitario 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 planeamiento, desarrollo, seguimiento y evaluación de los programas de formación de grado no operan según fueran previstas en la definición de misiones y funciones de las áreas 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 –distribución 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 el desarrollo de las actividades académicas de la institución. 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.
- Si bien existen estudios realizados sobre la temática en particular, no ha habido un seguimiento sistemático de cohortes que permita identificar las principales características y causas del desgranamiento y deserción que sufren las unidades académicas y las distintas carreras. La implementación de tal sistema de relevamiento es muy factible dado el tamaño de la población estudiantil y la incorporación de los

sistemas de gestión de la información de la actuación académica en las Unidades de Gestión³. Esta información es vital para identificar con alguna precisión los factores endógenos y exógenos que generan tales fenómenos⁴.

- No obstante ello, la calidad de la formación de los ingresantes es reconocida como otro factor concurrente de la deserción temprana. Ello requiere la toma de decisiones institucionales e interinstitucionales, 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.
- Tanto en la EE como en los sondeos de opinión, la percepción que los estudiantes tienen de los conocimientos disciplinares específicos de los profesores, que valoran significativamente, contrasta con cierto grado de insatisfacción por la forma que son atendidos, en particular, por la falta de claridad en las exposiciones y el escaso uso de recursos didácticos, la asistencia y puntualidad, la accesibilidad de los profesores fuera de los horarios de clases, y las evaluaciones y devolución de las correcciones. Por su parte los docentes valoraron positivamente el desempeño académico de los alumnos y su dedicación al estudio; mientras que, con respecto al capital cultural con el que ingresan a la Universidad, como así también al conocimiento sobre los contenidos correspondientes a las asignaturas de cursos anteriores, se manifiestan opiniones relativamente negativas. Se requiere generar líneas de trabajo tendiente a la innovación metodológica en la práctica docente y la generación de mecanismos institucionales que permitan el acceso de los estudiantes a todo el equipo docente de las diferentes asignaturas.
- Sin perjuicio de lo expresado anteriormente, el Programa de Acceso y Permanencia de la UNPA aborda la problemática de la deserción con un sentido más amplio, ya que hay un reconocimiento institucional de que la Universidad presenta causas internas que se comportan como otros factores de deserción, por lo que se considera necesario profundizar en innovaciones metodológicas, generación de espacios de reflexión de la práctica docente, y otros mecanismos y estrategias que favorezcan el avance de los estudiantes en su trayecto de formación.
- Factores internos y externos a la Universidad no han permitido conformación de todos los equipos de las asignaturas⁵ y con ello la atención adecuada de los estudiantes en los diversos ciclos y trayectos. Es necesario entonces planificar institucionalmente el perfil de la planta requerida, garantizando la constitución de equipos docentes, cuestiones planteadas en las recomendaciones de la EE.
- 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 Unidades Académicas⁶
- Se ha realizado un diagnóstico de las potencialidades de las capacidades de los recursos humanos de la UNPA con vistas a la elaboración de una oferta propia de postgrados considerando la trayectoria académica de sus docentes y la competencia en investigación. Teniendo en cuenta esto podemos concluir provisoriamente que existen potencialidades para desarrollar postgrados propios⁷.

3 Sistema Guarani

4 Existen estudios que aunque no hayan sido sistemáticos, sólo han sido considerados para la definición de políticas parciales que abordan la problemática.

5 Si bien la juventud de la Universidad es una de las causas, se consideran otras que abonan en ese sentido, tales como las aperturas de nuevas carreras y áreas disciplinares en función de las demandas regionales, inexistencia de recursos humanos en la región, lo que obliga a transitar por un proceso de formación de recursos y consolidación de núcleos académicos, falta de financiamiento para desarrollar una política institucional sostenida para la radicación de docentes, falta de políticas nacionales sostenidas que favorezcan a radicación de recursos humanos formados, en zonas diferentes a las de los principales centros urbanos del país.

6 La Asamblea Universitaria realizada en los días 6 y 7 de Julio de 2000 resolvió plantear una nueva etapa de evaluación institucional para lo cual se acordó: a) Encomendar al Consejo Superior la definición de la metodología de la Autoevaluación y; b) Encomendar al Consejo Superior la elaboración de un proyecto institucional en el marco de los objetivos y finalidades establecidas en la Ley de Educación Superior y el Estatuto de la Universidad, tendiente a lograr una mayor integración de las Unidades Académicas, optimizar la utilización de los recursos humanos, lograr mayor eficiencia en los procesos internos y fundamentalmente, generar alternativas o modalidades para posibilitar la culminación de sus estudios a los alumnos de las distintas Unidades Académicas, garantizando en este proceso una adecuada difusión y participación de los distintos estamentos institucionales; c) Encomendar al Consejo Superior la elaboración de alternativas organizacionales para la UNPA en función de lo establecido en el punto anterior y proponerlas a consideración de la Asamblea Universitaria.

7 Documento de Trabajo Análisis y perspectivas en Investigación y Postgrado – Universidad de la Patagonia Austral Mayo 2004.

1.2 Objetivos Específicos

- **Lograr una Estructura Curricular de Ciclos y Trayectos del Grado**
- **Fortalecer la Gestión⁸ Curricular del Grado**
- **Fortalecer el Desarrollo Curricular del Postgrado**
- **Consolidar la Gestión Curricular del Postgrado**

1.3. Líneas de Acción

- **Lograr una Estructura Curricular de Ciclos y Trayectos del Grado**

Diseño de la estructura curricular por ciclos y trayectos

Desarrollo de la educación a distancia

Diseño de dispositivos permanentes de seguimiento, evaluación y mejora de los programas de formación de grado.

Creación de nuevas ofertas de grado relevantes para el desarrollo social y productivo regional.

Relevamiento de otras necesidades de formación superior para el período 2005-2010 en el ámbito de influencia de la universidad

- **Fortalecer la Gestión Curricular del Grado**

Implementación de la estructura curricular por ciclos y trayectos

Formulación de propuestas de mejoramiento de la gestión de los distintos programas de formación y propiciar innovaciones pedagógicas

Desarrollo de una política tendiente a la disminución progresiva de la deserción estudiantil

Mejoramiento de la Articulación con el Nivel Polimodal y de Adultos

Mejoramiento de la Articulación con Nivel Superior

Consolidación de los equipos docentes para afrontar las funciones de la docencia de grado (Presencial y a distancia).

Fortalecimiento del Programa de Bienestar Universitario

- **Fortalecer el Desarrollo Curricular del Postgrado**

Definición de la Política de desarrollo del postgrado

Definición de la Oferta de Postgrado Propios

Definición la Oferta de Postgrado Cooperativos

Diseño de dispositivos permanentes de seguimiento, evaluación y mejora de los programas de formación de postgrado.

- **Consolidar la Gestión Curricular del Postgrado**

Implementación de la oferta de postgrados propios

Implementación la oferta de postgrados cooperativos

Puesta en marcha de nuevos dispositivos de gestión curricular

⁸ En el Desarrollo Curricular se incluyen las acciones de Acceso y Permanencia.

Objetivos específicos, metas, actividades e indicadores

		Docencia de Grado y Postgrado						
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES
Lograr una Estructura Curricular de Ciclos y Trayectos del Grado	Diseño de la estructura curricular por ciclos y trayectos	Establecer los Lineamientos del Modelo Curricular de la UNPA	X	X				Resolución de los Lineamientos del Modelo Curricular
		Definir un sistema de créditos académicos (equivalencias) internos y externos	X	X				Resolución Sistema de Créditos
		Diseñar y aprobar los ciclos y trayectos elaborados para las familias (áreas) de carreras de Ciencias Básicas, Naturales, Económicas, Informática, Tecnología, Salud, Ciencias Sociales, Humanidades y Educación.		X	X			Resoluciones de Planes de Estudio con la estructura de ciclos y definición de trayectos.
	Desarrollo de la educación a distancia	Completar el diseño del Sistema Educativo Bimodal	X					Modelo del Sistema Educativo Bimodal
		Desarrollar la oferta a distancia de los ciclos iniciales comunes y trayectos en Ciencias Básicas, Económicas, Informática, Salud, Turismo y Naturales	X	X	X			Incremento del 15% por año de la matrícula de estudiantes en los distintos ciclos
			X	X	X	X		Disminución del 10% anual de los niveles de deserción.
		Diseñar la oferta a distancia completa de al menos uno de los nuevos Programas de Formación de Grado.		X	X			Resolución, Plan de Estudios del nuevo Programa de Formación
		Diseñar la oferta a distancia de los ciclos iniciales comunes y trayectos de Ciencias Sociales, Humanidades y Educación.	X	X	X			Documentos de Trabajo, Resoluciones y Planes de Estudio
	Diseño de dispositivos permanentes de seguimiento, evaluación y mejora de los programas de formación de grado.	Elaborar la normativa de gestión curricular (en consonancia con Objetivo 2-9) y establecer los acuerdos de políticas de seguimiento y evaluación académica en las Unidades Académicas	X					Resolución de la normativa de gestión curricular
			X	X				Documento/Programa de seguimiento
	Creación de nuevas ofertas de grado a partir de proyectos en	Desarrollar nuevos programas de formación en el campo de las ciencias naturales y tecnologías.		X	X			Documentos de Trabajo,

9 Objetivo 2: Mejoramiento de la gestión, coordinación e integración institucional

Docencia de Grado y Postgrado									
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES	
	estudio, relevantes para el desarrollo social y productivo regional.			X	X			Resoluciones y Planes de Estudio	
		Desarrollar nuevos programas de formación en el campo de las ciencias sociales y turismo.		X	X			Documentos de Trabajo, Resoluciones y Planes de Estudio	
	Estudio de otras necesidades de formación superior, relevantes para el desarrollo social y productivo regional, para el período 2005-2010 en el ámbito de influencia de la universidad	Constituir el equipo de trabajo, establecer la metodología, realizar relevamiento y elaborar los Documentos de Trabajo	X	X					Resoluciones y Documentos de Trabajo
		Concluir el relevamiento e Informe Final. Proponer nuevos programas de formación a partir de sus resultados				X			Informe Final y Propuestas
Fortalecer la Gestión Curricular del Grado	Implementación de la estructura curricular por ciclos y trayectos	Poner en funcionamiento los ciclos y trayectos elaborados para las familias (áreas) de carreras de Ciencias Básicas, Naturales, Económicas, Informática, Tecnología, Salud, Ciencias Sociales, Humanidades y Educación		X	X	X		Incremento del 15% por año de la matrícula de estudiantes en los distintos ciclos	
				X	X	X		Disminución del 10% anual de los niveles de deserción.	
				X	X	X	X	Informes Anuales de Seguimiento Curricular	
		Poner en funcionamiento los nuevos programas de formación en tecnologías, naturales, turismo y ciencias sociales		X	X	X		Incremento del 5% por año de la matrícula de estudiantes en los distintos ciclos	
		Poner en funcionamiento de al menos dos nuevos programas de formación en función de las necesidades relevadas.				X	X		Incremento del 5% por año de la matrícula de estudiantes en los distintos ciclos
	Formulación de propuestas de mejoramiento de la gestión de los distintos programas de formación y de innovaciones pedagógicas	Realizar un estudio diagnóstico de los programas de formación vigentes y propuestas de mejoramiento e innovación	X	X					Documentos de Trabajo Informe Final del Estudio
		Desarrollar estrategias de innovación metodológica en la práctica docente		X	X				Documentos de Trabajo
				X	X	X	X		Al menos 20% de asignaturas introdujeron innovaciones por año
		Realizar la primera evaluación de los ciclos y la gestión curricular				X	X		Documentos de Trabajo Anuales.

Docencia de Grado y Postgrado												
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES				
							X	Informe de Evaluación Final				
	Desarrollo de una política tendiente a la disminución progresiva de la deserción estudiantil	Crear y Diseñar un Programa de Seguimiento Académico de los estudiantes	X					Documentos de Trabajo y Resoluciones				
		Poner en funcionamiento un Programa de Seguimiento Académico de los estudiantes			X			Documentos de Trabajo				
				X	X	X	X	Informes sobre la evolución de las cohortes				
				X	X	X	X	Estudios por carrera y Unidades Académicas				
	Desarrollo de políticas e instrumentos de mejoramiento de la formación estudiantil	Adecuar el Régimen de Pasantías, poner en marcha las Ayudantías de Alumnos e incrementar las Becas de Investigación	X	X	X	X	X	Documentos de Trabajo. Resoluciones.				
				X	X	X	X	Al menos el 22% del incremento presupuestario anual de pasantías.				
				X	X	X	X	Incorporar 20 ayudantías en 2005 e incrementar al menos el 22% incremento presupuestario anual en ayudantías				
				X	X	X	X	Al menos el 10% del incremento presupuestario anual de becas.				
	Mejoramiento de la Articulación con el Nivel Polimodal ¹⁰	Crear un Programa de Articulación con el Nivel Polimodal	X					Documentos del Programa. Resoluciones.				
			X	X	X	X	X	Incrementar en un 20% de escuelas por año.				
		Establecer Acuerdos con las Provincias de Santa Cruz y Tierra del Fuego.	X					Convenios				
			X	X	X	X	X	Implementar al menos dos actividades por año en el marco de los convenios				
			Constituir los equipos mixtos universidad/nivel Polimodal. Definir las estrategias y acciones de trabajo conjunto. Participar en el Programa de Articulación de la Secretaría de Políticas Universitarias.	X	X	X			Resoluciones. Convenios			
	X	X		X			Al menos 10 docentes de la UNPA por áreas (Lengua, Ciencias Sociales, Naturales y Matemática) involucrados en los equipos técnicos mixtos.					

10 La articulación con el nivel polimodal alcanza al nivel medio y también a los establecimientos de educación formal de los jóvenes y adultos, independientemente de la denominación que cada jurisdicción le asigne.

En las acciones de articulación directa con los estudiantes del nivel polimodal, con el objetivo de acceder a los estudios universitarios en la UNPA, se consideran incluidos los postulantes a ingreso a la Universidad en el marco del artículo 7mo. de la Ley de educación Suprior.

Docencia de Grado y Postgrado											
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES			
				X	X	X	X	Al menos 20 docentes de los establecimientos de nivel medio/polimodal por áreas (Lengua, Ciencias Sociales, Naturales y Matemática) involucrados en los equipos técnicos mixtos.			
		Redefinir el Curso de Ingreso Universitario (CIU) en este nuevo marco.	X					El 80% de los nuevos inscriptos cursaron y aprobaron el CIU.			
		Producir materiales sobre las competencias, saberes y actitudes necesarios para afrontar los estudios en los diferentes programas de formación de grado.	X	X	X			Elaborar al menos los materiales de 7 carreras por año. (una por agrupamiento disciplinar)			
		Coordinar acciones de capacitación y actualización con el nivel polimodal	X	X	X	X		Al menos 100 docentes de los establecimientos de nivel medio/polimodal por áreas (Lengua, Ciencias Sociales, Naturales y Matemática) involucrados en las actividades de capacitación y actualización.			
		Profundizar las acciones de orientación, ambientación e información sobre la vida universitaria.	X	X	X	X	X	El 80% de los nuevos inscriptos participaron en acciones de orientación, ambientación e información sobre la vida universitaria.			
	Mejoramiento de la Articulación con Nivel Superior			X	X	X			El 80% de los estudiantes que deciden cambiar de carrera, participa en acciones de orientación.		
			Crear un Programa de Articulación con el Nivel Superior que establezca un espacio permanente de trabajo conjunto entre la universidad y otras instituciones de dicho nivel		X	X	X	X	Documentos del Programa. Resoluciones. N° de instituciones y docentes involucrados. Convenios		
			Producir materiales sobre las competencias, saberes y actitudes necesarios para continuar los estudios en los diferentes programas de formación de grado.	X	X	X	X	X	El 30% de los docentes de dedicación completa participan de un espacio permanente de trabajo conjunto entre la universidad y otras instituciones de nivel superior		
			Elaborar los materiales de las carreras que se articulen con otras instituciones de nivel superior						Elaborar los materiales de las carreras que se articulen con otras instituciones de nivel superior		
			Coordinar acciones de capacitación y actualización con el nivel superior no universitario	X	X	X	X	X	Al menos 30% de los docentes de las carreras que se articulen con instituciones de educación superior participan en las actividades de capacitación y actualización		

Docencia de Grado y Postgrado												
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES				
	Consolidación de los equipos docentes para afrontar las funciones de la docencia de grado (Presencial y a distancia).	Completar la dotación de equipos docentes en las asignaturas de acuerdo al modelo de asignación de recursos humanos	X					Completar la constitución de los equipos de cátedras de las carreras a acreditar 90%				
				X				Completar la constitución de los equipos de cátedras de las carreras actuales 70%				
					X			Completar la constitución de los equipos de cátedras de los nuevos programas de grados 85% y 90% de las actuales.				
						X		Completar la constitución de los equipos de cátedras en la oferta de grado 90%				
							X	Completar la constitución de los equipos de cátedras de acuerdo al modelo de asignación nacional adoptado por la UNPA 45%				
	Fortalecimiento del Programa de Bienestar Universitario	Revisar y adecuar el régimen de Becas UNPA.	X					Documentos y Resoluciones del Nuevo Régimen de Becas				
		Establecer prioridades para el Programa de Bienestar (comedores, jardines, deportes).	X					Documentos y Resoluciones				
		Desarrollar de los servicios de bienestar según las prioridades establecidas	X	X	X			Incremento del 20% por año de los estudiantes que acceden a los servicios de bienestar estudiantil de la UNPA				
		Ampliar el número de Becas UNPA.	X		X	X		Incremento del presupuesto para becas de un 15% en el 2005 y el 10% anual en 2007 y 2008				
	Fortalecer el Desarrollo Curricular del Postgrado	Definición de la Política de desarrollo del postgrado	Establecer los Lineamientos de los Postgrados Propios y/o Cooperativos articulado con la investigación y el grado	X					Documentos y Resoluciones			
Determinar las necesidades de formación de postgrado en la región			X					Documentos e Informes				
Definición de la Oferta de Postgrado Propios y Cooperativos		Diseñar el currículo y aprobarlo		X	X			Documentos y Resoluciones				
		Establecer los Convenios con otras Instituciones		X			X	Convenios				
		Tramitar la acreditación de los programas propios ante la CONEAU		X	X			Resoluciones de CONEAU				
Diseño de dispositivos		Elaborar la normativa de gestión curricular (en consonancia con Objetivo		X				Resolución de la normativa de gestión curricular				

Docencia de Grado y Postgrado											
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES			
	permanentes de seguimiento, evaluación y mejora de los programas de formación de postgrado.	2- ¹¹⁾		X				Documento/Programa de seguimiento			
Consolidar la Gestión Curricular del Postgrado	Implementación de los dispositivos de gestión curricular en postgrado para la oferta de postgrado propios y cooperativos	Constituir el cuerpo docente del postgrado		X	X	X		Designaciones Docentes			
		Poner en funcionamiento la oferta de postgrado propios y cooperativos		X	X	X	X	Implementar al menos una carrera por área prioritarias para el desarrollo regional en el quinquenio.			
				X	X	X	X	Al menos 40 estudiantes por carrera de postgrado.			
		Evaluar la implementación de los dispositivos de gestión curricular en el postgrado.					X	Instrumentos de Evaluación. Informe de Gestión			

11 Objetivo 2: Mejoramiento de la gestión, coordinación e integración institucional

OBJETIVO 2: MEJORAMIENTO DE LA GESTION, COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN 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.
- El problema de la estructura académica presenta dos aspectos interdependientes referidos a la integración institucional: 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 Rectorado¹². En la segunda AE se propone la

¹² 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. Entre las recomendaciones de la AE se destaca que es necesario “diseñar alternativas organizacionales tendientes a resolver los dos

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 , generando además un efecto sinérgico en el ámbito de influencia.

- 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 o del Jefe de División, lo que implicaría una reorganización que involucraría definir las misiones y funciones para cada cargo.
- Asimismo existen nuevas actividades, muy relacionadas con la actividad académica, que se han desarrollado en distintas áreas, y que en el presente no se encuentran claramente vinculadas con la estructura de gestión.
- 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 este 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.
- En la Asamblea de Junio del 2000 se planteaba la necesidad de plantear una mayor integración y articulación de los esfuerzos entre las distintas UUAA, tendiente a lograr un óptimo aprovechamiento de los RRHH, para la docencia, investigación, extensión y transferencia.
- Es necesario trazar una política que favorezca la integración de las distintas áreas de gestión académica, articulando las acciones entre las distintas sedes.

2.1.2. Objetivos Específicos

- **Mejorar la Gestión, Coordinación y Articulación Académica**

2.1.3. Líneas de Acción

- **Mejorar la Gestión, Coordinación y Articulación Académica**

Reducción de la superposición de las funciones y optimizar la estructura de gestión académica

Mejoramiento de la coordinación, cooperación y articulación entre las Unidades Académicas.

problemas prioritarios enunciados: “Bajo nivel de rendimiento de los estudiantes” y “Falta de coordinación y cooperación de las Unidades Académicas”.

2.1.4. Objetivos específicos, metas, actividades e indicadores

Mejorar la Gestión , Coordinación e Integración Institucional												
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES				
Mejorar la Gestión y Coordinación Académica	Reducción de la superposición de funciones y optimizar la estructura de gestión académica	Definir las funciones necesarias para la gestión académica de la docencia de grado y postgrado, la investigación, la extensión y la transferencia, tanto para el nivel central como para las Unidades Académicas.	X	X				Documentos con definición de funciones para la gestión académica.				
		Redefinir la estructura de gestión académica y establecer los propósitos, las funciones y denominaciones de sus diferentes componentes.	X	X	X			Documentos consensuados con la propuesta de estructura.				
		Crear una nueva estructura de gestión académica que contemple las funciones definidas.		X	X	X		Resolución del órgano competente con la aprobación de la nueva estructura organizacional para la gestión académica.				
	Mejoramiento de la coordinación y cooperación entre las Unidades Académicas.	Elaborar los procedimientos que aseguren el cumplimiento de las diferentes funciones de gestión y la necesaria coordinación entre ellas..	X	X	X			Resolución del órgano competente con la aprobación de los procedimientos.				
		Mejorar el desarrollo y la articulación entre las funciones de docencia, investigación, extensión y transferencia		X	X	X	X	Incrementar en un 15% por año acciones sostenidas de articulación entre Unidades Académicas.				
		Poner en funcionamiento las nuevas estructuras de gestión académica.		X	X			Grado de implementación de las nuevas estructuras.				
		Evaluar el funcionamiento de la nueva estructura. Y de los procedimientos de articulación y coordinación del sistema				X	X	Documento de evaluación.				

2.2 La gestión económico – financiera y administrativa

2.2.1. Diagnóstico

- 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. Asimismo se contó con 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.
- Resulta necesario efectuar el seguimiento del comportamiento del Modelo de Asignación Presupuestaria para gastos de funcionamiento y asignación de recursos humanos, implementado a la fecha.
- 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.
- Tal como se advirtió en la segunda Autoevaluación, en la primeras etapas de la institución, no existía una clara visión de la importancia de generar un cuerpo normativo y procedimental coherente; se priorizaba la resolución de problemas particulares y se reglamentaba en consecuencia; por lo tanto, es preciso definir los circuitos administrativos que aún no lo están y superar las superposiciones parciales. Una vez definidos estos circuitos, también es necesario redactar los manuales de procedimientos que los establezcan de un modo objetivo.

En el mismo sentido, es también imperioso que todo el personal que se desempeña en la gestión conozca esos circuitos y manuales de procedimientos.

2.2.2 Objetivos específicos

- **Mejorar la Gestión Económico -Financiera.**
- **Mejorar la Gestión y Coordinación Administrativa y de Apoyo**

2.2.3 Líneas de Acción

- **Mejorar la Gestión Económico -Financiera.**
 - Prosecución de la distribución de los incrementos presupuestarios en función del Modelo de Asignación Presupuestaria para gastos de funcionamiento y asignación de recursos humanos
 - Fortalecimiento de las metodologías de diseño presupuestario por programa
 - Fomento y apoyo a la generación de fuentes de financiamiento externas adicionales.
- **Mejorar la Gestión y Coordinación Administrativa y de Apoyo**
 - Desarrollo y optimización de la estructura administrativa y de apoyo
 - Definición de los procesos administrativos de las diferentes áreas de la Universidad.

2.2.4. Objetivos específicos, metas, actividades e indicadores

Mejorar la Gestión , Coordinación e Integración Institucional												
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES				
Mejorar la Gestión Económico – Financiera y Administrativa.	Prosecución de la distribución de los incrementos presupuestarios en función del Modelo de Asignación Presupuestaria para gastos de funcionamiento y asignación de recursos humanos	Perfeccionar el Sistema de Información para la aplicación de los Modelos de Asignación Presupuestaria.	X					Adecuación y Actualización de los Sistemas de Información.				
		Asignar fondos según los modelos y evaluar su implementación.	X	X	X	X	X	Porcentaje de los gastos de funcionamiento y personal académico distribuidos según el Modelo de Asignación presupuestario específico.				
		Ajustar dichos modelos a las realidades que se configuren en el contexto del desarrollo del nuevo PDI	X	X	X	X	X	Resolución con la aprobación de los ajustes necesarios en los Modelos de Asignación.				
		Completar la elaboración del Modelo de Asignación personal no docente.	X	X				Resolución con la aprobación del Modelo de Asignación personal no docente.				
		Aplicar el Modelo de Asignación para personal no docente.		X	X	X	X	Porcentaje de los gastos de personal no docente distribuidos según el Modelo de Asignación presupuestario específico.				
		Evaluar la aplicación de los Modelos de Asignación Presupuestaria y sus impactos.						X	Documento con los resultados de la evaluación de los Modelos de Asignación Presupuestaria.			
	Fortalecimiento de las metodologías de diseño presupuestario por programa	Extender la aplicación de la metodología de presupuestos por programas al conjunto de actividades de la Universidad, en particular, a las nuevas actividades que surjan del PDI			X	X			Porcentaje de recursos distribuidos con la metodología de presupuestación de programas.			
		Capacitar a los responsables de las diferentes áreas académicas en la metodología referida	X	X					Cantidad de Programas de Capacitación implementados.			
		Realizar el seguimiento de la aplicación de dicha metodología.			X	X			Mecanismo de evaluación de la metodología aplicada.			
		Introducir los ajustes necesarios en la metodología de presupuestos por programas.					X		Resolución con la aprobación de los ajustes necesarios en la Metodología de Presupuestación por programas.			

Mejorar la Gestión , Coordinación e Integración Institucional												
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES				
	Fomento y apoyo a la generación de fuentes de financiamiento externas adicionales.	Elaborar las políticas que fomenten y apoyen la generación de recursos adicionales, en los distintos niveles de gestión (Secretarías de Rectorado y Unidades Académicas).	X					Documentos con estrategias y pautas para la generación de recursos adicionales.				
		Capacitar a los equipos de trabajo en la generación de recursos adicionales.		X	X			Equipos de trabajo constituidos que promueven la generación de recursos adicionales.				
		Evaluar los resultados de la política de generación de recursos adicionales.		X	X	X	X	Porcentaje de incremento de recursos adicionales				
					X	X		Relevancia de Programas implementados con generación de recursos adicionales.				
		Introducir los ajustes necesarios en esta actividad, en función de la evaluación de los resultados.					X	X	Documento con los resultados de la evaluación de la generación de recursos adicionales.			
					X		Resolución con la aprobación de los ajustes necesarios en las políticas y actividades de generación de recursos adicionales					
Mejorar la Gestión y Coordinación Administrativa y de Apoyo	Desarrollo y optimización de la estructura administrativa y de apoyo	Definir las nuevas funciones necesarias para la gestión administrativa y de apoyo, tanto para el nivel central como para las Unidades Académicas	X	X				Documento de trabajo con las nuevas funciones para la gestión administrativa y de apoyo.				
		Adecuar la estructura orgánico administrativa funcional con desagregación de niveles.		X	X			Resolución con la aprobación de la nueva estructura orgánico administrativa funcional.				
	Definición de los procesos administrativos de las diferentes áreas de la Universidad.	Estudiar los procesos existentes y ajustar los procedimientos reglamentados.	X	X				Documento de trabajo con los ajustes de los procesos existentes y procedimientos reglamentados.				
		Establecer los procedimientos administrativos de las áreas no formalizadas y gestionar su implementación.			X	X		Documento con los procedimientos administrativos de las áreas no formalizadas.				
					X	X	X	X	Resolución con los procedimientos administrativos de las áreas no formalizadas			
		Elaborar los procedimientos que aseguren el cumplimiento de las diferentes funciones de gestión y la necesaria coordinación entre ellas.		X	X	X		Documento con los procedimientos de las diferentes funciones de gestión y los circuitos administrativos				

Mejorar la Gestión , Coordinación e Integración Institucional												
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES				
		Poner en funcionamiento las nuevas estructuras.		X	X			Grado de implementación de las nuevas estructuras.				
		Evaluar el funcionamiento de las nuevas estructuras.				X	X	Documento con los resultados de la implementación de los nuevos procesos administrativos y circuitos administrativos				

OBJETIVO 3. FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACION, LA EXTENSION Y LA TRANSFERENCIA

3.1. Investigación

3.1.1. Diagnóstico

- Las recomendaciones recibidas durante la primera evaluación externa, en el sentido de realizar esfuerzos para el desarrollo de la investigación se han tomado en cuenta y pueden verificarse en el crecimiento experimentado, las políticas activas implementadas para propiciar la posgraduación de los profesores, el adecuado equipamiento que se ha obtenido a través de diferentes programas y el aumento de las publicaciones. Sin embargo, la investigación no constituye aún un rasgo significativo en la identidad institucional de la comunidad universitaria. De este modo, las UA tienden a construir su perfil a partir de las carreras que ofrecen más que desde la constitución de plantas de docentes-investigadores vinculadas a problemáticas científicas y regionales.
- Resulta necesario revisar el diseño de la metodología de asignación presupuestaria a los proyectos que permita una evaluación más certera de sus impactos y una distribución más fundada de los recursos.
- Asimismo se requiere una más vigorosa búsqueda de financiamiento externo de la investigación que permita, progresivamente y en los segmentos más consolidados, reducir la dependencia de los recursos presupuestarios, los que -de este modo- podrían orientarse hacia políticas de fomento o de sostenimiento de áreas menos permeables a otras fuentes.
- Dada la juventud de la universidad, los porcentajes de docentes categorizados en el Programa de Docentes Investigadores resultan razonables y la distribución interna de las categorías de investigación responde claramente al momento en que se encuentra la institución respecto de la consolidación de su cuerpo académico. Sin embargo se evidencia cierta atomización¹³, lo que torna necesario fomentar la organización de grupos a cuyo interior se genere formación de recursos humanos, que haga sustentable la investigación en el mediano plazo, así como una política de apoyo que permita incrementar sustancialmente el número y calidad de los docentes categorizados.
- La participación de directores externos ha generado un efecto benéfico en el cuadro de docentes investigadores. Abrió la oportunidad y obligatoriedad de relacionarse con actores del sistema científico tecnológico del país y del extranjero, dotando de un mayor rigor y método a las actividades y a la cultura institucional. Por ello, la figura no debe perderse en el nuevo contexto y podría también contribuir a potenciar el desarrollo de proyectos pluri-institucionales y la constitución de redes.
- Se han definido áreas de desarrollo de la investigación orientadas al grado, a la demanda regional y a las áreas de vacancia.
- Se han acordado los lineamientos de la oferta de postgrados asociados al fortalecimiento del grado y a las líneas de desarrollo de la investigación
- Se han desarrollado en los últimos tiempos centros y unidades de investigación y transferencia que requieren ser articulados con las políticas y estructuras de la universidad

13 . En el presente, hay 143 solicitudes de categorización para el Programa de Incentivos. En 2004 la UNPA tiene 99 proyectos de investigación y tan sólo 79 docentes categorizados en el Programa de la SPU

3.1.2. Objetivos específicos

- **Mejorar la Pertinencia de la Investigación**
- **Establecer una política de conformación y consolidación de los equipos y programas de investigación**
- **Ampliar y Diversificar las fuentes de financiamiento.**

3.1.3. Líneas de Acción

- **Mejorar la Pertinencia de la Investigación**

Establecimiento de mecanismos de seguimiento y actualización de las áreas de desarrollo de la investigación, que respondan a temáticas de pertinencia institucional regional y nacional y posean alto potencial de transferencia

- **Establecer una política de conformación y consolidación de los equipos y programas de investigación**

Fortalecimiento e incremento de los equipos de docentes-investigadores que posibiliten un adecuado desarrollo de las áreas de investigación definidas.

Diseño de dispositivos orientados a favorecer el desarrollo de redes de investigación con otras universidades y organismos nacionales y provinciales, públicos y privados.

- **Ampliar y Diversificar las fuentes de financiamiento.**

Establecimiento de mecanismos de seguimiento y ajuste de la política y los instrumentos de subsidios a la investigación

Diseño de dispositivos orientados a la búsqueda de fuentes externas de financiamiento de programas y proyectos

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 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 inserción de la universidad en su entorno social y productivo. Sin embargo, la ausencia de un plan estratégico deja a la función librada a factores coyunturales y externos, lo que 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 postgrado, 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.
- La Red UNPA constituye un instrumento de articulación con las comunidades locales de la región que debe ser fortalecida e integrada a una política global de la institución.
- En la difusión de los resultados y la transferencia al sector productivo, educativo o gubernamental, de los productos de la investigación es muy largo el camino a seguir, si bien los requisitos establecidos por el sistema nacional obligan a los grupos a generar ciertas publicaciones, la UNPA suele quedar fuera del circuito de difusión de los resultados. Con referencia a la transferencia efectiva de los resultados de la investigación hay sin duda un gran abanico de posibilidades, hay grupos que trabajan constantemente en la transferencia de su producción científica, generándola incluso con los actores involucrados en los posibles resultados - los PICT son un ejemplo - como los hay con serias dificultades para efectivizar una posible transferencia. Entre los dos extremos, la capacitación de recursos humanos pertenecientes a otros organismos suele ser el modo natural para la transferencia. (Informe Autoevaluación)
- En la difusión y transferencia de los resultados de la investigación: se han registrado importantes avances en la difusión de la investigación realizada a través de publicaciones, que no solo se encuentran disponibles en las bibliotecas universitarias, sino que también pueden ser adquiridas en los comercios dedicados a la venta de publicaciones . Un extracto de las mismas –con una modalidad de divulgación- es difundido en la edición dominical del diario local, actividad esta que se considera meritoria atento el bajo costo y la posibilidad de acceso que brinda este material a cualquier persona que posea un interés particular en la acción de su Institución Universitaria. (Informe Evaluación Externa)

3.2.2. Objetivos Específicos

- **Mejorar la Pertinencia de la Extensión y Transferencia**
- **Establecer una política de conformación y consolidación de los equipos y programas de extensión y transferencia**
- **Ampliar y Diversificar las fuentes de financiamiento.**
- **Mejorar la Gestión y Coordinación de la Investigación, Extensión y Transferencia.**
- **Fortalecer la difusión de las acciones de Investigación, Extensión y Transferencia**

3.2.3. Líneas de Acción

- **Mejorar la Pertinencia de la Extensión y Transferencia**

Establecimiento de mecanismos de seguimiento y actualización de las áreas de desarrollo de la extensión y transferencia, que respondan a temáticas de pertinencia regional y nacional y posean alto potencial de relación con la investigación.

- **Establecer una política de conformación y consolidación de los equipos y programas de extensión y transferencia**

Fortalecimiento e incremento de los equipos de docentes-investigadores que posibiliten un adecuado desarrollo de las áreas de extensión y transferencia definidas.

Diseño de dispositivos orientados a favorecer el desarrollo de redes de extensión y transferencia con otras universidades y organismos nacionales y provinciales, públicos y privados.

- **Ampliar y Diversificar las fuentes de financiamiento.**

Establecimiento de mecanismos de seguimiento y ajuste de la política y los instrumentos de subsidios a la extensión y transferencia

Diseño de dispositivos orientados a la búsqueda de fuentes externas de financiamiento de programas y proyectos

- **Mejorar la Gestión y Coordinación de la Investigación, Extensión y Transferencia**

Creación del Comité Técnico de Gestión de la Investigación, Extensión y Transferencia.

- **Fortalecer la difusión de las acciones de Investigación, Extensión y Transferencia**

Creación de serie de publicaciones.

3.1.4. y 3.2.4. Objetivos específicos, metas, actividades e indicadores

Fortalecimiento de las Funciones de Investigación, Transferencia y Extensión												
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES				
Mejorar la Pertinencia de la Investigación	Establecimiento de mecanismos de seguimiento y actualización de las áreas de desarrollo de la investigación, que respondan a temáticas de pertinencia institucional regional y nacional y posean alto potencial de transferencia	Revisar y actualizar las áreas de desarrollo de la investigación			X		X	Áreas y subáreas definidas				
		Encuadrar y adecuar los equipos y proyectos en las áreas definidas.	X	X				Cantidad de Equipos y proyectos constituidos por áreas				
			X	X				Número y tipo de Áreas en desarrollo				
			X	X				Número de Integrantes				
		Ajustar y poner en funcionamiento el dispositivo de seguimiento.	X	X	X	X	X	Número y Tipo de Instituciones Instituciones participantes en los procesos de investigación y transferencia de la UNPA.				
	X		X	X	X	Porcentaje de proyectos aprobados por áreas						
Establecer una política de consolidación de los equipos y programas de investigación	Fortalecimiento e incremento de los equipos de docentes-investigadores que posibiliten un adecuado desarrollo de las áreas de investigación definidas.	Articular una política de desarrollo de los centros y unidades de investigación y transferencia con el resto de las estructuras y funciones de la universidad	X	X	X	X		Número y Tipo de Proyectos que involucren más de una UAAA				
			X	X	X	X	X	Número y Tipo de Espacios de intercambio				
		Articular el desarrollo de las ofertas de postgrados propios y cooperativos con el fortalecimiento del grado y con las líneas de investigación establecidas			X	X	X		Número de postgrados que articulan. Las funciones de Docencia e Investigación y Transferencia			
					X	X	X		Porcentaje de docentes investigadores involucrados			
		Fortalecer la capacidad de formación de recursos humanos de los equipos de investigación		X	X	X	X		Número de Docentes Investigadores categorizados y sin categorizar			
				X	X	X	X		Número de directores externos			
		X	X	X	X			Número de Alumnos becarios y pasantes				
	Diseño de dispositivos orientados a favorecer el desarrollo de redes de investigación con otras	Relevar las instituciones del sistema científico tecnológico que puedan asociarse en redes de investigación y transferencia, en relación a las áreas de desarrollo de la UNPA.	X		X		X	Listado de instituciones				
					X		X	Actas de intención para constituir redes				
		Fortalecer y favorecer la constitución de redes interinstitucionales en las		X	X	X	X		Número y Tipo de Convenios aprobados			

Fortalecimiento de las Funciones de Investigación, Transferencia y Extensión			5	6	7	8	9	INDICADORES	
Objetivo Específico	METAS	Actividades							
	universidades y organismos nacionales, provinciales, extranjeros, públicos y privados.	áreas de desarrollo definidas.		X	X	X	X	Número de Proyectos implementados en el marco de los Convenios.	
		Realizar el seguimiento de las redes			X	X	X	Número de Proyectos en ejecución	
					X	X	X	Tipo de trasferencias realizadas.	
Ampliar y Diversificar las fuentes de financiamiento.	Establecimiento de mecanismos de seguimiento y ajuste de la política y los instrumentos de subsidios a la investigación	Revisar la política de subsidios a la investigación y aprobación de los nuevos criterios	X	X			X	Resolución – Reglamentación	
		Mejorar el modelo de asignación de recursos a la investigación.		X	X			Documentos de Análisis de resultados de convocatoria	
		Relevar el potencial en áreas y equipos de investigación, para la gestión de recursos externos.	X		X			X	Evaluación de ensayos de diferentes modelos de financiamiento.
	Diseño de dispositivos orientados a la búsqueda de fuentes externas de financiamiento de programas y proyectos	Relevar las potenciales fuentes de financiamiento externo, en relación a las áreas definidas.	X	X		X			Informes y % de incremento anual de recursos externos, en función de las áreas.
		Implementar un Programa de Financiamiento Externo	X	X	X	X	X		Documentos y % de crecimiento anual de financiamiento externo por funciones y áreas
Mejorar la Pertinencia de la Extensión y Transferencia	Establecimiento de mecanismos de seguimiento y actualización de las áreas de desarrollo de la extensión y transferencia, que respondan a temáticas de pertinencia regional y nacional y posean alto potencial de relación con la investigación.	Definir las áreas de desarrollo de la extensión y transferencia	X					Documentos de Trabajo. y Áreas definidas	
		Encuadrar y adecuar los equipos y proyectos en las áreas definidas.	X	X					Número y Tipo de equipos y proyectos por áreas
		Diseñar y poner en funcionamiento el dispositivo de seguimiento.		X	X	X	X		Número y Tipo de proyectos implementados
Establecer una política de consolidación de los equipos y	Fortalecimiento e incremento de los equipos de docentes-investigadores que posibiliten un adecuado desarrollo de las	Articular una política de desarrollo de los centros y unidades de investigación y transferencia con el resto de las estructuras y funciones de la universidad		X	X	X	X	N° de proyectos que poseen dispositivos de formación de recursos humanos	
				X	X	X	X	N° de proyectos que incluyen estudiantes avanzados y graduados recientes	

Fortalecimiento de las Funciones de Investigación, Transferencia y Extensión						5	6	7	8	9	INDICADORES
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9				
programas de extensión y transferencia	áreas de extensión y transferencia definidas.	Articular el desarrollo de las ofertas de postgrados propios con el fortalecimiento del grado y con las líneas de extensión y transferencia establecidas			X	X	X	Número de postgrados que articulan. Las funciones de Docencia e Investigación y Transferencia con tesistas de postgrado			
		Fortalecer la capacidad de formación de recursos humanos de los equipos de extensión y transferencia		X	X	X	X	% de alumnos avanzados, tesistas y graduados recientes en los proyectos, por área y UA			
	Diseño de dispositivos orientados a favorecer el desarrollo de redes de extensión y transferencia con otras universidades y organismos nacionales y provinciales, públicos y privados.	Relevar las instituciones del sistema científico tecnológico que puedan asociarse en redes de investigación, extensión y transferencia, en relación a las áreas de desarrollo de la UNPA.	X		X		X	Actas de intención para constituir redes en extensión y transferencia			
		Constituir redes interinstitucionales en las áreas de desarrollo definidas.		X	X	X	X	Convenios firmados e implementaos.			
		Realizar el seguimiento de las redes			X	X	X	Informes anuales del grado de desarrollo de las redes.			
Ampliar y Diversificar las fuentes de financiamiento.	Establecimiento de mecanismos de seguimiento y ajuste de la política y los instrumentos de subsidios a la extensión y transferencia	Revisar la política de subsidios a la extensión y transferencia y aprobación de los nuevos criterios	X					Documentos y Resoluciones			
		Desarrollar el modelo de asignación de recursos a la extensión y transferencia.	X					Modelo aprobado			
	Diseño de dispositivos orientados a la búsqueda de fuentes externas de financiamiento de programas y proyectos	Relevar el potencial en áreas y equipos de extensión y transferencia, para la gestión de recursos externos.	X		X		X	Informes y % de incremento anual de recursos externos			
		Relevar las potenciales fuentes de financiamiento externo, en relación a las áreas definidas.	X		X		X	Informes y % de incremento anual de recursos externos, en función de las áreas.			
		Implementar un Programa de Financiamiento Externo		X	X	X	X	Documentos y % de crecimiento anual de financiamiento externo por funciones y áreas			
Mejorar la Gestión y Coordinación de la Investigación, Extensión y Transferencia	Creación del Comité Técnico de Gestión de la Investigación, Extensión y Transferencia.	Aprobar la constitución del Comité Técnico de Gestión y de sus funciones.	X					Resolución de creación. Misiones – funciones			
		Poner en funcionamiento el Comité Técnico de Gestión		X	X	X	X	Informes de Gestión			
Fortalecer la	Creación de series de	Definir los tipos de publicaciones y los mecanismos de selección	X					Documentos y Resoluciones			

Fortalecimiento de las Funciones de Investigación, Transferencia y Extensión												
Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES				
difusión de las acciones de Investigación, Extensión y Transferencia	publicaciones	Iniciar la publicación de resultados de las acciones de Investigación, Extensión y Transferencia		X	X	X	X	N° de publicaciones				

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

4.1. 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

- **Desarrollar los recursos humanos para la Gestión Administrativa y de Apoyo**

4.1.3. Líneas de Acción

- **Desarrollar los recursos humanos para la Gestión Administrativa y de Apoyo**

Seguimiento de la aplicación de la Estructura Orgánica Administrativa Funcional.

Establecimiento de un plan de formación continua de los recursos humanos involucrados en la gestión administrativa

4.1.4. Objetivos específicos, metas, actividades e indicadores

Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES
Desarrollar los recursos humanos para la Gestión Administrativa y de Apoyo	Seguimiento de la aplicación de la Estructura Orgánica Administrativa Funcional.	Adecuar la Estructura Orgánica Administrativa Funcional a las nuevas actividades de la UNPA y las que surjan del PDI.	X	X	X			Resolución con los ajustes de la Estructura Orgánica Administrativa Funcional.
		Establecer un Plan de incorporación de los RRHH.	X	X	X			Número de Cargos Administrativos concursados.
	Establecimiento de un plan de formación continua de los recursos humanos involucrados en la gestión administrativa	Definir las necesidades de formación para cada puesto de trabajo.	X	X	X			Número de agentes incorporados en función del análisis de la estructura actual.
		Definir e implementar plan de formación específica que permita mejorar la eficiencia para el logro de los resultados esperados en cada sector de la gestión administrativa.			X			Documento con relevamiento de necesidades de formación por puestos de trabajo.
			X	X	X			Programas de Formación implementados que redundaron en mejoramiento del desempeño profesional de los agentes de Administración y Apoyo
			Definir la implementación de un ciclo de licenciatuara que permita potenciar la actividad diaria de los recursos humanos existentes y posibilite mejorar significativamente la efectividad de los procesos administrativos.			X	X	X

4.2. Desarrollo de la Planta de Docentes e Investigadores

4.2.1. Diagnóstico

- La UNPA poseía 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 Áreas 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

- **Desarrollar los Recursos Humanos para la docencia, investigación y transferencia.**

4.2.3. Líneas de Acción

- **Desarrollar los Recursos Humanos para la docencia, investigación y transferencia.**

Profundización del Programa Fortalecimiento de Áreas Académicas.

Desarrollo de un Plan de Incremento de las Dedicaciones Completas.

Desarrollo de un Plan de Radicación de docentes-investigadores.

Prosecución de la promoción y el apoyo a la realización de estudios de postgrado por parte de los docentes, en especial, en las áreas prioritarias para la UNPA.

4.2.4. Objetivos específicos, metas, actividades e indicadores

Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES	
Desarrollar los Recursos Humanos para la docencia, investigación y transferencia.	Profundización del Programa Fortalecimiento de Áreas Académicas.	Continuar con la Jerarquización de la Planta docente a través de convocatorias a concursos.	X	X	X	X	X	Alcanzar el 70% de la planta docente concursada.	
		Implementar la Promoción de Categorías Docentes por concurso y evaluación de desempeño.	X	X	X	X	X	Número de Docentes promocionados.	
		Implementar la Prorroga de Categorías Docentes por evaluación de desempeño.	X	X	X	X	X	Número de Docentes prorrogados.	
		Continuar con la Jerarquización de la Planta docente mediante la implementación de la recategorización de cargos docentes interinos.	X	X	X	X	X	Número de Docentes Interinos recategorizados.	
	Desarrollo de un Plan de Incremento de las Dedicaciones Completas.	Elaborar un Plan de Incremento de las Dedicaciones Completas (en atención a las necesidades planteadas en los Objetivos 1 y 3 ¹⁴).	X					Resolución con la definición del Plan de Incremento de las Dedicaciones Completas .	
		Implementar el Plan de Incremento de las Dedicaciones Completas.	X	X	X	X	X	Porcentaje de las Dedicaciones Completas, respecto al 2005.	
		Evaluar los resultados del Plan.				X		X	Programa de Evaluación.
						X		X	Líneas de acción o programas de formación presentados.
	Desarrollo de un Plan de Radicación de docentes-investigadores.	Elaborar un Plan de Radicación de docentes – investigadores, (en atención a los Objetivos 1 y 3) ¹⁵	X					Programas de radicación de docentes-investigadores.	
		Implementar el Plan de Radicación de docentes – investigadores.		X	X	X	X	Número de Docentes - Investigadores radicados.	
								Documento con los resultados de la evaluación.	

14 Objetivo 1: Fortalecimiento de la Docencia en la Formación de Grado y Postgrado; Objetivo 3: Fortalecimiento de la investigación, la extensión y la transferencia;

15 Objetivo 1: Fortalecimiento de la Docencia en la Formación de Grado y Postgrado; Objetivo 3: Fortalecimiento de la investigación, la extensión y la transferencia;

Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES		
				X	X	X	X	Proyectos de Investigación.		
				X	X	X	X	Equipos de investigación conformados.		
		Evaluar los resultados del Plan.			X		X	Documento con los resultados de la evaluación.		
	Prosecución de la promoción y el apoyo a la realización de estudios de postgrado por parte de los docentes, en especial, en las áreas prioritarias para la UNPA.		Definir la política de becas, subsidios y pasantías para la realización de los estudios de postgrado en el próximo quinquenio.	X	X				Programas de becas, subsidios y pasantías.	
			Implementar la política de becas, subsidios y pasantías.		X	X	X	X	Relevancia de los Proyectos de Investigación.	
					X	X	X	X	Mejoras en los Programas de Formación.	
					X	X	X	X	Cantidad de docentes con beneficio de beca, subsidio o pasantías.	
			Evaluar el impacto de la política de becas, subsidios y pasantías.				X		X	Programa de evaluación que considere la dimensión institucional del beneficio de la beca, subsidio o pasantía
							X	X	X	Documento con evaluación de los resultados del Plan

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. Esto se pone de manifiesto en las revisiones sucesivas de su proyecto, los resultados de sus autoevaluaciones - especialmente de la última, con la identificación de problemas prioritarios- y la necesidad actual de la comunidad universitaria de fortalecer el proyecto institucional y de generar planes de desarrollo para los próximos años.
- 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 esté 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 de 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 organización del claustro de graduados para ampliar la representatividad de la toma de decisiones.

5.2. Objetivos específicos

- **Fortalecer la función e integración social de la Universidad.**

5.3. Líneas de Acción

- **Fortalecer la función e integración social de la Universidad.**

Fortalecimiento de los lazos establecidos por la Universidad con su entorno social y productivo.

Fortalecimiento y desarrollo de los vínculos de la Universidad con los organismos e instituciones de las provincias patagónicas.

Desarrollo de un Programa de seguimiento de la actividad académica y profesional de los graduados

Creación de ámbitos para la participación socio-comunitaria.

Establecimiento de un dispositivo de detección de demandas y necesidades de docencia, investigación, extensión y transferencia.

5.4. Objetivos específicos, metas, actividades e indicadores

Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES
Fortalecer la función e integración social de la Universidad.	Fortalecimiento de los lazos establecidos por la Universidad con su entorno social y productivo.	Organizar el Consejo Social previsto en el Estatuto de la UNPA.	X					Resolución con la organización del Consejo Social.
			X	X				Reglamento interno del Consejo Social.
		Definir la conformación del Consejo Social.	X	X				Convocatoria para la participación en el Consejo Social.
		Implementar su puesta en funcionamiento.		X	X	X	X	Actas / documentos
	Fortalecimiento y desarrollo de los vínculos de la Universidad con los organismos e instituciones de las provincias patagónicas.	Participar de modo institucional en los planes provinciales y nacionales de desarrollo regional.	X	X	X	X	X	Resolución con la aprobación de la participación institucional en los planes provinciales y nacionales de desarrollo regional y/o local.
		Participar de modo institucional en el Plan Provincial de Agencias de Desarrollo Local de los municipios	X	X	X	X	X	Número y Tipo de Actividades conjuntas de la UNPA con las Agencias de Desarrollo Local.
				X	X	X	X	Agencias involucradas.
		Evaluar los impactos de la participación.	X	X	X	X	X	Documento con evaluación del impacto de la participación en los planes provinciales y nacionales.
	Desarrollo de un Programa de seguimiento de la actividad académica y profesional de los graduados	Crear un Programa de seguimiento de la actividad académica y profesional de los graduados	X					Resolución con la aprobación de un Programa de seguimiento de los graduados.
			X	X				Creación de un base de datos de graduados.
		Implementar el Programa		X	X	X	X	Número de graduados involucrados en acciones del Programa.
		Evaluar los resultados			X	X	X	Documento / Informe de evaluación del Programa de seguimiento de graduados.

Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES
	Creación de ámbitos para la participación socio-comunitaria.	Relevar las necesidades socio-comunitarias de interacción con la Universidad y de las posibilidades de ésta para atender a aquellas.	X	X	X	X	X	Creación de un mecanismo permanente institucional para evaluar las necesidades socio – comunitarias y las posibilidades de la UNPA para participar en la generación de alternativas de solución.
					X	X	X	Informe de evaluación.
		Organizar ámbitos para la participación socio-comunitaria en interacción con la Universidad	X	X	X	X	X	Definición de prioridades.
		Poner en funcionamiento los ámbitos referidos.		X	X	X	X	Grado de implementación de los ámbitos en que se intervenga
		Evaluar los resultados del funcionamiento de los mismos.			X		X	Informe de evaluación.
	Establecimiento de un dispositivo de detección de demandas y necesidades de docencia, investigación, extensión y transferencia.	Diseñar los mecanismos e instrumentos para la sistematización de la información referida a la detección de necesidades y demandas	X					Documento con mecanismos e instrumentos para detectar necesidades y demandas.
		Poner en funcionamiento los mecanismos e instrumentos de sistematización de la información	X	X	X	X	X	Base de datos.
			X	X	X	X	X	Informe de demandas y necesidades
		Efectuar los ajustes de los mecanismos e instrumentos de sistematización implementados			X	X	X	Informe de evaluación.

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, los 81 equipos restantes (20.4%) a Bibliotecas, uso de personal académico en las funciones de Investigación y Extensión y 183 (45.9 %) a usos de gestión académico administrativa. 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.
- Implementación de los sistemas de gestión de información PAMPA, GUARANI, SIPEFCO, COMDOC II y otros, requiere de una sostenida inversión.

6.1.2. Objetivos específicos

- **Desarrollar el Parque informático, hardware y software, orientado a las funciones sustantivas y de apoyo.**

6.1.3. Líneas de Acción

- **Desarrollar el Parque informático orientado a las funciones sustantivas y de apoyo.**

Fortalecimiento del Programa Sistemas y Tecnologías de la Información (PSTI).

Mejoramiento de la articulación y comunicación interna.

Mejoramiento del nivel de acceso y de la disponibilidad de la información de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

Elaboración del Plan Director que contemple la ampliación y adecuación de las TICs y recursos materiales que sirven de soporte para el desarrollo de las ofertas de formación de grado y postgrado, extensión, transferencia e investigación.

6.2. Edilicia

6.2.1. 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.

6.2.2. Objetivos específicos

- **Mejorar y desarrollar la infraestructura edilicia**

6.2.3. Líneas de Acción

- **Mejorar y desarrollar la infraestructura edilicia**
Puesta en marcha del Plan Director de Infraestructura Edilicia.

6.1.4 y 6.2.4. Objetivos Específicos, metas, actividades e indicadores

Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES	
Desarrollar el Parque informático, hardware y software, orientado a las funciones sustantivas y de apoyo.	Fortalecimiento del Programa Sistemas y Tecnologías de la Información (PSTI).	Consolidar la conformación del PSTI y todos sus componentes y redefinir sus Planes de Acción para el quinquenio en el marco de las acciones del PDI.	X	X	X	X	X	Planes de Acción	
		Diseñar un Plan de Capacitación de usuarios para docentes, alumnos y personal de apoyo.	X					Programa de Capacitación definido	
		Implementar el Programa de Capacitación de Usuarios		X	X	X	X	N° de usuarios alcanzados cada año	
		Evaluar el impacto del Programa de Capacitación de Usuarios			X		X	Instrumentos e Informes de Evaluación y ajuste.	
	Mejoramiento de la articulación y comunicación interna.	Fortalecer el desarrollo de la Intranet de la UNPA y coordinar todas las redes locales de uso científico, académico y administrativo.		X	X	X			Para el 2007 el 75% de la intranet institucional debe estar implementada
							X	X	Para el 2008 el 100 % de la intranet institucional debe estar implementada
		Optimizar el uso de los equipamientos existentes y nuevos aumentando la proporción de equipos a disposición de alumnos y docentes investigadores.		X	X	X	X	X	Puesta en funcionamiento de las aulas de videoconferencias durante el 2005
				X	X	X	X	X	Incorporación de Nuevo equipamiento a disposición de los estudiantes y docentes investigadores.
		Apoyar las actividades de Unpabimodal		X	X	X	X	X	Incremento de los Usuarios. Y las Actividades que se desarrollan en el entorno educativo de unpabimodal
	Mejorar el nivel de acceso y la disponibilidad de la información de todos los integrantes de la comunidad universitaria.	Implementar el acceso a la información vía web		X	X				Grado de desarrollo de la web UNPA
		Promover la autogestión		X	X	X	X	X	Incremento anual del N° de usuarios que pueden acceder a la autogestión.
		Promover la participación de los usuarios para el desarrollo de los sistemas de información de la Universidad		X	X	X	X	X	Acciones de difusión de los sistemas de información

Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES
	Elaboración del Plan Director que contemple la ampliación y adecuación de las TICs y recursos materiales que sirven de soporte para el desarrollo de las ofertas de formación de grado y postgrado, extensión, transferencia e investigación.	Diseñar el Plan Director de las TICs en la UNPA	X					Plan director de TICs aprobado
		Poner en funcionamiento la optimización del uso de las TICs		X	X			Incrementar en un 10% el acceso de los miembros de la comunidad universitaria a las TICs
		Mantener el Plan director en función del crecimiento institucional.			X	X	X	Plan Director Ajustado en función del crecimiento
Mejorar y desarrollar la infraestructura edilicia	Diseño y puesta en funcionamiento del Plan Director de Infraestructura Edilicia y equipamiento	Diseñar el Plan Director.	X					Plan Director aprobado
		Poner en funcionamiento la optimización del uso de los predios y edificios existentes.	X	X	X	X	X	Optimizar en un 10% por año de la superficie establecida en el Plan Director
		Desarrollar el Plan Director.	X	X	X	X	X	Incremento de al menos un 20% de la superficie de aulas, laboratorios y bibliotecas

6.3. Bibliotecas

6.3.1. 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 SIUNPA 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 permite 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)

6.3.2. Objetivos específicos

- **Fortalecer y desarrollar el SIUNPA**

Puesta en marcha del plan de desarrollo del SIUNPA

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.

Desarrollo de un Programa de Capacitación de Usuarios.

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

6.3.3. Líneas de Acción

- **Fortalecer y desarrollar el SIUNPA**

Puesta en marcha del plan de desarrollo del SIUNPA

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.

Desarrollo de un Programa de Capacitación de Usuarios.

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

6.3.4. Objetivos Específicos, metas, actividades e indicadores

Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES	
Fortalecer y desarrollar el SIUNPA	Puesta en marcha del plan de desarrollo del SIUNPA	Ampliar el fondo bibliográfico, el equipamiento	X	X	X	X	X	Proporción de incremento del fondo bibliográfico, el equipamiento.	
		Mejorar la comunicación y servicios entre las Unidades Académicas	X	X	X	X		Evolución de la comunicación y servicios entre las Unidades Académicas.	
		Revisar y ajustar los criterios de distribución del fondo bibliográfico y del equipamiento.	X	X				Documento con criterios de distribución del fondo bibliográfico y del equipamiento.	
	Desarrollo de una Biblioteca Digital junto con el Programa de Educación a Distancia y su extensión a las Bibliotecas Satélites y a los puestos de trabajo de los docentes.	Poner en funcionamiento la primera etapa de una Biblioteca Digital.		X	X				Existencia de medios de articulación entre el SIUNPA y los nodos de las Unidades Académicas.
				X	X	X	X		% de volúmenes administrados por la Biblioteca Digital.
		Extender la Biblioteca Digital a las Bibliotecas Satélites y a los puestos de trabajo de los docentes				X	X	X	Número de Bibliotecas Satélites con acceso a biblioteca digital
						X	X	X	X
	Desarrollo de un Programa de Capacitación de Usuarios.	Crear un Programa de Capacitación de Usuarios destinado a estudiantes, docentes e investigadores,	X						Programa de Capacitación de Usuarios.
		Implementar el Programa de Capacitación de Usuarios	X	X	X	X	X		Número de estudiantes, docentes e investigadores capacitados.
		Evaluar el impacto del Programa de Capacitación de Usuarios			X	X	X	X	Documento con los resultados de la evaluación del impacto del Programa de Capacitación de Usuarios.
	Establecimiento, en acuerdo con los otros miembros de la	Promover y acordar una política plurianual para la RIPGI			X	X			Acuerdo con los otros miembros de la RIPGI para el desarrollo de una política plurianual.

Objetivo Específico	METAS	Actividades	5	6	7	8	9	INDICADORES	
	Red, de una política plurianual de desarrollo de la RIPGI (Red Interuniversitaria patagónica de Gestión de la Información)	Implementar la política acordada		X	X			Documento con evaluación de los resultados de la actividad de la RIPGI.	