82

Universidad Nacional de Río Negro

Informe de Evaluación Externa

CONEAU
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO NEGRO

NéstorPan
Presidente

Mariano Candioti
Vicepresidente

Juan Manuel Abal Medina
Guillermo Héctor Crapiste
Roberto Igarza
Miguel Irigoyen
Mónica Marquina
Víctor René Nicoletti
José Francisco Piñón
Arturo Roberto Somoza
Francisco Talento Cutrin

Daniel Baraglia
Secretario General

Av. Córdoba 1450 (C1055AAR) Buenos Aires Argentina
Tel (5411) 4815-1545 / 1767/1798 – Fax 4815- 0744
Website: www.coneau.gov.ar

CONEAU
Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria

Direcciones Técnicas

Pablo Tovillas

Director de Evaluación Institucional

Marcela Groppo

Directora de Acreditación de Carreras

Martín Strah

Director de Desarrollo, Planeamiento
y Relaciones Internacionales

Leandro Mousseaud

Director de Administración

Nora Rovegno

Coordinadora del Área de Evaluación Externa

Jorge Lafforgue

Editor Responsable

Informe de Evaluación Externa

Universidad Nacional de Río Negro

Comité de Pares Evaluadores

Ricardo Biazzi

Guillermo Grosskopf

Sonia Araujo

Gustavo Aucar

Gabriel Asprella

Consultora para el área de Educación a Distancia

Emilia Garmendia

Consultora para el Área de Biblioteca

Rosa Bestani

Miembros responsables de la CONEAU

Néstor Pan

Guillermo Crapiste

Técnica responsable de la CONEAU

María Sanseau

Buenos Aires, 2018

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU
Universidad Nacional de Río Negro ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2018.
136 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 81)

ISBN 978-987-3765-45-2

1. Universidad . 2. Acreditación de la Educación-. 3. Educación Superior. I. Lafforgue, Jorge, ed.
CDD 378

Edición a cargo de la Dirección de Desarrollo,
Planeamiento y Relaciones Internacionales

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Impreso en Argentina

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 11
Autoevaluación 12
Contexto local y regional 14

I. GESTIÓN INSTITUCIONAL 17
Misión y Proyecto Institucional 17
Estructura de gobierno 21
Integración e interconexión de la institución universitaria 28

II. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS 33
Procedimiento y administración de las asignaciones presupuestarias 33
Gestión administrativa 38
Sistemas de información 40
Recursos humanos no docentes 42
Infraestructura edilicia y equipamiento 44

III. GESTIÓN ACADÉMICA 47
Organización y programación académica 47
Programación académica de la Educación a Distancia 50
Estructura y gestión de la función docencia 53
Estructura y gestión de la Educación a Distancia 57
La enseñanza en la Educación a Distancia. Características 59
Plantel docente 61
Los estudiantes 70
Bienestar estudiantil 84

IV. INVESTIGACIÓN, CREACIÓN ARTÍSTICA, DESARROLLO Y TRANSFERENCIA 89
Estructura y gestión de la función investigación 89
Políticas de investigación y estrategias institucionales 94

Unidades Ejecutoras de Investigación y transferencia de conocimientos 97
Proyectos de investigación. Evolución 98
Plantel de docentes investigadores 101
Infraestructura y equipamiento 104

V. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA 105
Concepción y política de extensión universitaria 105
Proyectos y acciones de extensión 108
Programa de Trabajo Social Obligatorio 112

VI. BIBLIOTECAS Y CENTROS DE DOCUMENTACIÓN 115
Marco institucional 115
Colección monográfica y publicaciones científicas 116
Personal de las bibliotecas 117
Prestación de servicios 118
Infraestructura, equipamiento informático y espacios físicos 119
Política de publicaciones 120

CONSIDERACIONES FINALES 121

RECOMENDACIONES 135
Gestión institucional 135
Gestión económico-financiera 135
Gestión académica 136
Gestión de la investigación, creación artística, desarrollo y transferencia 137
Gestión de la extensión 138
Gestión de bibliotecas y centros de documentación 138

ANEXOS 141

DOCUMENTO 153

PUBLICACIONES DE LA CONEAU 159

INTRODUCCIÓN

La UNRN es una Universidad regional localizada en la provincia homónima que cuenta con tres sedes: Atlántica, Alto Valle y Valle Medio, y Andina, ubicadas en diferentes ciudades de la provincia para dar respuesta a un vasto territorio de más de 200.000 km^2. En su corta historia, de apenas siete años desde su puesta en marcha hasta el momento de la evaluación externa, ha logrado un desarrollo significativo en las diferentes áreas sustantivas enfrentando los múltiples desafíos que plantea el contexto geográfico y sociocultural de inserción.

La evaluación externa tiene por objeto, en función de la legislación vigente, el análisis de los logros y las dificultades en el cumplimiento de las funciones esenciales de cada una de las universidades de nuestro país y pretende convertirse en una contribución para la más acabada interpretación y mejoramiento de las mismas. Se realiza, a su vez, conforme a los objetivos definidos por cada institución universitaria, teniendo en cuenta su desarrollo histórico y el contexto en el cual se inserta, lo que permite tener un conocimiento adecuado de sus procesos, prácticas y resultados.

El análisis, el diagnóstico y las recomendaciones presentes en este informe están sustentados en la información derivada del Informe de Autoevaluación (IA) de la Universidad y de los IA de las sedes; en las líneas estratégicas que la Universidad se propuso desarrollar en el marco de sus normas estatutarias y del Proyecto Institucional que le permitió su puesta en marcha; en la evaluación realizada durante la visita a la institución desde el día 31 de octubre al 5 de noviembre de 2016; y en otras fuentes de información complementaria como informes técnicos de la CONEAU, la página web institucional e informes enviados *a posteriori* de la visita.

Autoevaluación

La UNRN ha valorado tempranamente la cultura de la calidad entendida como mejora continua en el desarrollo institucional. Desde esta idea, a partir del año 2013, puso en marcha la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC) de acuerdo con las previsiones del Proyecto Institucional y de su Estatuto, promoviendo prácticas que alienten la calidad interna sin el control de una agencia estatal.

En ese marco se inscribe la incorporación de miembros externos en el gobierno de la institución a fin de asegurar criterios de rendición de cuentas y en procesos de aseguramiento de la calidad como la conformación de jurados de concursos y de becas, la evaluación de programas, proyectos de investigación y docentes, y la constitución de consorcios y redes interuniversitarias. También se valora la participación de estudiantes y graduados como actores centrales en cuanto aportan expectativas sobre la institución y a la evaluación de planes y programas de formación, de docentes así como al desarrollo conjunto y flexible de los currículos.

La OAC se propone sostener la perspectiva sistémica de la UNRN en el conglomerado nacional, a partir del intercambio de prácticas y oportunidades; favorecer su visibilidad en redes y agencias internacionales; y evaluar el desarrollo de las funciones universitarias, promoviendo la producción de datos estadísticos y su potencial análisis (IA, págs. 17-26 y 34-35).

Las acciones de la OAC no sólo refieren a procesos de evaluación y acreditación derivados de las exigencias legales que regulan la vida universitaria argentina. Su creación legitima una estructura destinada a la producción y sistematización de información, con potencial injerencia en las decisiones del nivel central, a través de la difusión y el uso de los resultados de estudios y auditorías y del análisis del impacto en la gestión, en interacción con las unidades académicas. Dichas actividades son desarrolladas a través de un equipo actualmente en confor-

mación, favorecido por la incorporación paulatina de profesionales de las ciencias sociales con espíritu crítico, vocación por entender la peculiaridad de la Universidad y teorizar sobre su funcionamiento. En este sentido, en la próxima etapa del desarrollo institucional sería importante planificar las tareas de relevamiento, sistematización e interpretación de información interna y/o externa por parte de la OAC con el objetivo de aportar insumos a los procesos de evaluación y toma de decisiones. La UNRN valora los procesos de autoevaluación institucional como instrumentos idóneos para observar el nivel de consolidación de la Universidad respecto de los lineamientos que sustentan su Proyecto Institucional. El acuerdo general para iniciar el proceso de autoevaluación y evaluación externa fue firmado por la Universidad y la CONEAU el día 24 de febrero de 2015, a partir del cual se formalizó un contrato-programa con la SPU que significó la obtención de apoyo presupuestario para el desarrollo de las actividades comprendidas en la autoevaluación.

Paralelamente, la UNRN firmó el acuerdo con la Subsecretaría de Evaluación Institucional del MINCyT, a través de la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales y del Programa de Evaluación Institucional, para realizar la autoevaluación, evaluación externa y elaboración e implementación de los planes de mejoramiento de la función investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Se valora la simultaneidad y armonización de ambos procesos de evaluación que integró las actividades de relevamiento de información, sin perder de vista la naturaleza y finalidad de cada uno, los criterios metodológicos establecidos para encararlos y los ámbitos institucionales que disponen su implementación.

En agosto de 2015 se llevó a cabo el "Primer Taller de Autoevaluación", con la presencia de 73 participantes docentes, no docentes y estudiantes provenientes de todas las sedes y el Rectorado de la Universidad. En la convocatoria se distribuyó información relativa al proceso y se recomendó la lectura de documentos institucionales con

el objetivo de promover un diagnóstico inicial de situación. A esta primera experiencia, se sumaron nuevos talleres de autoevaluación en las tres sedes así como encuestas y entrevistas a diversos actores de la comunidad académica. La información recabada fue integrada por una Comisión Central de Autoevaluación.

En el IA se subraya que se cumplieron las instancias formales, se observaron niveles de participación aceptables y resultaron adecuadas la producción y entrega de informes sobre temas específicos. Sin embargo, también se señalan algunas debilidades en la sensibilización inicial, la comunicación, la transmisión de las implicancias del proceso, la construcción colectiva del sentido de la autoevaluación y el involucramiento de las personas, derivadas de cierta inexperiencia institucional y del desconocimiento del valor de estos procesos. En las reuniones mantenidas durante la visita, el proceso de autoevaluación fue valorado positivamente aunque algunos actores manifestaron el bajo nivel de participación de los claustros así como la debilidad de los instrumentos de comunicación y consulta utilizados.

En la entrevista con los responsables de la OAC se sintetizó el proceso de autoevaluación, los criterios para abordarlo y las previsiones para garantizarlo, desde una perspectiva contextual e histórica y de análisis integral de la institución.

Contexto local y regional

La ley de creación de la UNRN establece que las actividades académicas de la institución estarán circunscritas exclusivamente a la provincia de Río Negro y deberán ser compatibilizadas, desde el punto de vista geográfico y disciplinar, con las desarrolladas por la Universidad Nacional del Camahüe y la Universidad Nacional de Cuyo (Instituto Balseiro).

Según el censo de población de 2010 la población total de la zona de influencia de la UNRN asciende a 638. 645 habitantes (SIEMI, ítem 1.2).

Con respecto a las características del contexto sociodemográfico local y regional, el Producto Bruto Interno (PBI) de la provincia de Río Negro es el 1,47% del PBI nacional. La actividad terciaria es la de mayor significación con una participación del 63% del total del PBI provincial. El sector secundario tiene una participación del 26%, similar al nivel nacional (25%) y el sector primario alcanza el 11%, superior al nacional cuyo valor asciende al 7%.

La principal actividad primaria de la provincia es la agricultura, que aporta un 73%, compuesto de manera casi excluyente por la producción de frutas, principalmente manzanas y peras. La ganadería bovina ocupa el segundo lugar en el valor bruto de la producción provincial. La producción frutícola colabora con 600 millones de dólares anuales y la ganadería bovina con una sexta parte de ese monto. En tercer lugar los ovinos aportan la mitad de esta cifra y el sector pesquero tiene un mínimo aporte con una participación de apenas un 3,5%. En la explotación de minas y canteras sobresale la extracción de petróleo y gas –en franca alza en los últimos años, en particular a partir de las licitaciones de áreas marginales provinciales– con una contribución de casi un 24%.

En el nivel institucional se cuenta con el relevamiento de información sobre egresados de educación secundaria de acuerdo al sector de gestión así como de las carreras dictadas en las diferentes instituciones de educación superior ubicadas en la zona de influencia de la UNRN. Con relación a la proyección de la demanda de educación superior, con base en la matrícula de nivel medio y en las carreras existentes en la zona de influencia, se señala que, en función de la cantidad de egresados anuales de colegios secundarios y la existencia de otras instituciones de educación superior en la región, habrá una demanda creciente de futuros inscriptos a la UNRN.

De acuerdo con los datos socio-demográficos, económicos y educativos se destaca que la UNRN ha logrado un buen grado de inserción en la provincia de Río Negro. El crecimiento de la matrícula,

que pasó de 1.622 estudiantes en 2009 a 8.169 en 2015, y el estrecho vínculo con el territorio a través de múltiples acciones confirman el relevante papel que la Universidad cumple en su zona de influencia (Síntesis Estadística UNRN 2015, OAC).

I. GESTIÓN INSTITUCIONAL

Misión y Proyecto Institucional

La ley de creación de la UNRN, Nº 26330, fue sancionada el 28 de noviembre de 2007 y promulgada el 19 de diciembre del mismo año. El 20 de abril de 2009 la CONEAU, a través de la Resolución CONEAU N° 184/09, emitió informe favorable al entonces Ministerio de Educación en relación con la puesta en marcha de la institución, indicando que el proyecto institucional de la UNRN cumple con las finalidades, funciones y requisitos contemplados en la Ley N° 24521 de Educación Superior (LES) y se ajusta a las previsiones de la Ordenanza CONEAU Nº 008/97.

Durante el año 2008 se trabajó en torno a la formulación del Proyecto Institucional aprobado y en marzo de 2009 fueron iniciadas las actividades académicas con la apertura de 32 carreras para cubrir, desde un enfoque regional, más de 200.000 km^2 del territorio rionegrino.

El Proyecto Institucional de la UNRN se caracteriza por su carácter innovador, materializado en los siguientes aspectos:

- organización multicampus/multisedes y desarrollo regional equilibrado,
- participación de la sociedad civil en el gobierno universitario,
- órganos colegiados diferenciados según las funciones esenciales de la Universidad (programación, docencia, investigación y extensión), y
- puesta en marcha de carreras de alto costo y grado de experimentalidad (intensivas en laboratorios).

La UNRN está conformada por tres sedes distantes entre sí, cada una con diferentes localizaciones. La sede Andina, que comprende San Carlos de Bariloche y El Bolsón; la sede de Alto Valle y Valle Me-

dio que abarca Cinco Saltos, Villa Regina, General Roca, Cipolletti, Allen, Río Colorado y Choele Choel; y la sede Atlántica que incluye Viedma y San Antonio Oeste. Cabe destacar que la ciudad de Viedma también es el lugar de establecimiento del Rectorado.

Desde el punto de vista de la formulación de un plan estratégico, se expresa que la UNRN está compelida a responder a la petición de amplios sectores de la sociedad, concertando diferentes propuestas, ofertas y adhesiones e integrando a organismos e instituciones académicas y científico técnicas con asiento en la provincia de Río Negro o fuera de ella, para lograr una oferta consistente y pertinente a las necesidades de cada sede y el aprovechamiento de los desarrollos y recursos en I+D existentes.

Las bases del Proyecto Institucional configuran una Universidad relacional –vinculada a la provincia de Río Negro– y regional –debe dar respuesta a las poblaciones de todo el territorio rionegrino– a través de la convergencia de las funciones de docencia, investigación y extensión, y la incorporación progresiva de enseñanzas mediadas por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en sus propuestas formativas.

El Estatuto contempla definiciones institucionales que enmarcan los propósitos, la organización y el accionar de la UNRN. Se define a la Universidad como una persona jurídica de carácter público, con autonomía constitucional, institucional, académica y autarquía económico-financiera, que ajusta su cometido a las leyes y normativas nacionales. Bajo esas condiciones, dicta y modifica su Estatuto, dispone de su patrimonio y lo administra, confecciona su presupuesto, tiene el pleno gobierno de los estudios que en ella se cursan, elige sus autoridades, y nombra y remueve a su personal de todos los órdenes y jerarquías, conforme a dicho Estatuto y sus reglamentaciones.

Se establece que la UNRN desarrolla actividades convergentes de enseñanza, investigación y extensión al medio con un espíritu amplio, pluralista, basado en la honestidad intelectual y el respeto a la más

amplia diversidad, no aceptando discriminaciones basadas en el género, origen étnico o nacional, discapacidad, u otras manifestaciones no vinculadas con las capacidades de estudio o de desarrollo universitario. Se dispone que la UNRN promueva el sistema democrático de gobierno, las libertades civiles y los derechos humanos reconocidos por la Constitución Nacional y la legislación vigente, con prescindencia de cuestiones de orden partidario y religioso. Asimismo, que la Institución será el ámbito de debate y libre expresión de ideas, en un marco de respeto al disenso y aliento a la tolerancia y de preocupación por los interrogantes regionales y nacionales, con compromiso institucional, liberado de toda connotación política o ideológica.

El Estatuto también sostiene que la educación superior es un derecho humano universal, un servicio público y un deber del Estado que no puede estar sujeto a mercantilización. La institución, a la vez, manifiesta su compromiso con el derecho a aprender abriendo sus puertas a todos aquellos que tengan interés en cursar estudios universitarios y realicen el esfuerzo necesario para avanzar con éxito en las actividades que emprendan, garantizando a sus alumnos los principios de gratuidad y equidad establecidos por la Constitución Nacional.

El propósito de la UNRN, según este marco normativo, es desarrollar y transmitir conocimientos, con el objetivo general de contribuir a la elevación cultural y social de la Nación, al desarrollo humano y profesional de los estudiantes que acudan a ella y a la solución de los problemas provinciales, nacionales y mundiales[1].

El artículo 8° dispone que la UNRN se organiza bajo una modalidad de sedes universitarias, en respuesta a las necesidades de educación, investigación y extensión universitaria de las regiones que conforman el territorio provincial rionegrino, con base en los principios de conducción centralizada y operación descentralizada a nivel

1 En el artículo 7° del Estatuto se especifican dieciocho objetivos específicos de la UNRN. Fuente: Principios, Fines y Objetivos, artículos 1° a 7°.

de cada sede. Le corresponde a cada sede el desarrollo de actividades académicas atendiendo prioritariamente las necesidades de la región[2].

En su corta trayectoria institucional, la Asamblea Universitaria fue convocada en tres ocasiones –2012, 2013 y 2014– para la reforma del Estatuto. La institución sostiene que todas las modificaciones producidas tendieron a la transferencia de decisiones desde el Rectorado a las sedes y que fueron acordadas y votadas por unanimidad. El IA realiza una descripción pormenorizada de los cambios introducidos en las distintas oportunidades (IA, págs. 61-63).

El IA incluye el organigrama institucional a nivel central y de sedes, así como el de integración de los órganos de gobierno colegiados. Como se determinará en la evaluación de las funciones sustantivas, por diversos motivos, actualmente algunos de los cargos previstos no están cubiertos. En lo que refiere al marco normativo generado internamente para regular las actividades de gestión, docencia, investigación y extensión, el IA y la ficha SIEMI especifican las resoluciones más relevantes para el funcionamiento de la institución, las cuales serán introducidas a lo largo de este informe, toda vez que sea necesario.

La UNRN en sus documentos oficiales tiene claramente definidos

2 Desde el artículo 9° hasta el 51° se especifican las normas referidas a la Estructura Académica, el Gobierno Universitario y los Órganos de Asesoramiento. El artículo 52° establece el Régimen Electoral y de Designación de Representantes; los derechos y deberes de los estudiantes están comprendidos entre los artículos 53° y 55° y de los docentes en los artículos 56° y 57°. Las normas sobre graduados están contempladas en los artículos 58° y 59° y para el personal no docente en los artículos 61° y 62°. La docencia universitaria como función sustantiva de la Universidad está reglada en los artículos 63° al 68° inclusive, y la educación universitaria en los artículos 69° al 72°. La investigación, creación artística y transferencia de tecnología están reguladas en los artículos 73° al 77° y la extensión universitaria en los artículos 78° al 81°. En los artículos 82° y 83° se hace referencia a la asociatividad y la cooperación, dos principios rectores del Proyecto Institucional. El artículo 84° crea el Tribunal Universitario a los fines del juicio académico. Finalmente, entre los artículos 85° y 89° se establecen normas sobre Patrimonio y Régimen Económico-Financiero, y se incluyen disposiciones generales y transitorias en los artículos 90° al 92°.

la misión institucional y los objetivos que persigue. En general, dichos objetivos son conocidos y compartidos por la comunidad universitaria y, en menor medida, expresados por los actores intervinientes en las actividades académicas de las distintas sedes y localizaciones. En cuanto a líneas estratégicas a futuro, resulta conveniente señalar que, a partir de este primer proceso de autoevaluación y evaluación externa, la UNRN comenzará a transitar una nueva etapa que requerirá una planificación estratégica que exprese aquello definido como prioritario y que resulta necesario fortalecer.

En el IA están explicitadas un conjunto de problemáticas sobre las cuales se considera que la UNRN debe avanzar en la implementación de su Proyecto Institucional. Las más significativas refieren a la expansión de las capacidades en formación generadas en San Carlos de Bariloche hacia otras áreas de la provincia; la inexistencia de carreras y espacios universitarios en la zona de la meseta donde son menores las densidades poblacionales y altos los índices de pobreza; la escasa educación universitaria en la región del Valle Medio con la presencia de un asentamiento; la insuficiencia de áreas del saber consideradas estratégicas por su impacto social y económico –como la degradación de los recursos naturales– en la programación académica; la escasa presencia de propuestas destinadas a la formación de profesores para la enseñanza media; y el insuficiente y errático patrón de especialización.

Estructura de gobierno

El gobierno de la UNRN refleja con claridad el modo específico de distribución de poder y de toma de decisiones adoptado. Distanciada de la lógica convencional de los modelos tradicionales basados en la identidad autonomía/autogobierno, definió un sistema de gobierno con participación de los claustros (docentes, estudiantes y personal de apoyo técnico y administrativo), de la sociedad civil a través de sus organizaciones libres de productores, trabajadores y otras no gu-

bernamentales así como la representación de la soberanía popular del nivel territorial a través de la participación de actores de los gobiernos provincial y municipales, estos últimos a escala regional.

El sistema de gobierno de la UNRN cuenta con órganos unipersonales fuertes, con funciones ejecutivas, y órganos colegiados de gobierno, con participación de actores internos y externos, y funciones esencialmente legislativas, de definición de políticas y de control, en los términos y con los alcances del artículo 52° de la LES y del artículo 13° y ss. del Estatuto.

Los órganos unipersonales de gobierno son el Rector, los Vicerrectores y los Directores de Escuela, Carreras y Unidades Ejecutoras de investigación y transferencia de conocimientos (UE).

El Rector es la autoridad ejecutiva superior de la Universidad y máximo responsable de la administración. Es asistido por Secretarías y Subsecretarías abocadas a las funciones centrales de docencia, investigación, extensión y gestión. Los Vicerrectores son la autoridad ejecutiva superior de cada una de las sedes.

La elección del Rector y los Vicerrectores recae exclusivamente en los claustros de profesores, auxiliares de docencia, estudiantes y no docentes[3]. El Rector y los Vicerrectores duran 4 años en su mandato, pudiendo ser reelegidos, de manera consecutiva, sólo una vez. Son elegidos en elecciones simultáneas, por voto secreto, ponderado y directo, y lista completa.

Según lo indicado por diversas fuentes, el sistema de fórmula completa para la elección de Rector y Vicerrectores permite mantener la "integralidad institucional" y la "unidad de concepción", imposible

3 Para la elección del Rector y Vicerrectores de sede, la ponderación del voto fue inicialmente la siguiente: profesores 50%, auxiliares de docencia 25%, estudiantes de carreras de grado 20% y personal no docente 5%. Luego de la segunda reforma estatutaria, la ponderación del voto por claustro se estableció de la siguiente manera: profesores 45%, auxiliares de docencia 20%, estudiantes de carreras de grado 25% y personal no docente 10%.

de lograr si se separa la elección directa de estos cargos unipersonales en una organización con sedes distantes hasta 1.000 kilómetros entre sí. Por un lado, en el IA se admite que una minoría de docentes ha señalado que este modelo limita la democracia interna ya que no podría presentarse un candidato a Vicerrector si no constituye fórmula con un candidato a Rector. Por el otro, la mayoría de la comunidad académica sostiene que fracturar o dividir ese proceso electivo conllevaría a la pérdida de la identidad institucional y, a futuro, a una separación de las sedes y su probable transformación en nuevas universidades nacionales.

Los Directores de Escuelas de Docencia son designados por el Consejo Directivo de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil (CDEyVE) y los Directores de UE por el Consejo Directivo de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología (CDIDyTT), ambos a propuesta del Vicerrector de sede. Los Directores de Carrera de grado son elegidos por los docentes regulares y los alumnos de la carrera y deben ser profesores regulares con antecedentes académicos y profesionales en el área de incumbencia de la carrera.

Una innovación relevante en la arquitectura institucional de la UNRN es el sistema de tres órganos colegiados de gobierno. En vez de contar con un único Consejo Superior y Consejos Directivos de sede equivalentes, se adoptó la modalidad de tres Consejos a escala de Universidad que se reproducen en cada sede: el Consejo de Programación y Gestión Estratégica (CPyGE), el Consejo de Docencia, Extensión y Vida Estudiantil (CDEyVE) y el Consejo de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología (CIDyTT).

Se sostiene que el sistema de gobierno permite a los tres Consejos cumplir con las funciones básicas, en cuanto a facultades y competencias, asignadas en el resto de las universidades a un único Consejo Superior. Asimismo se aclara que esta modalidad de organización no puede considerarse equivalente a las tradicionales comisiones de los Consejos Superiores como las de Docencia, Investigación, Extensión,

Presupuesto, entre otras posibilidades, por cuanto se vería afectada negativamente la representación de los miembros externos.

Desde el punto de vista legal, la UNRN indica que el sistema diseñado se enmarca en lo establecido por la LES. El artículo 53°, segundo párrafo, se refiere al "Consejo Superior u órgano que cumpla similares funciones", y en el inciso a) de dicho artículo, se prescribe que el claustro docente tenga la mayor representación relativa no inferior al 50% de la totalidad de sus miembros, disposición que el Estatuto Universitario respeta para los tres Consejos mencionados. Por su parte, las condiciones de participación de los claustros se ajustan a lo dispuesto en los restantes incisos del artículo 53º. Asimismo, como en ningún artículo de la ley en general, y específicamente en el Capítulo 4, Sección 2, sobre órganos de gobierno de las instituciones universitarias nacionales en particular, se establecen disposiciones que cercenen la participación de actores externos, el Estatuto de la UNRN adoptó una posición proactiva para sumarlos a compartir la toma de decisiones en sus ámbitos de gobierno.

Los Consejos de la Universidad y de las sedes cumplen con las funciones estatutarias en el ámbito de su competencia. Sesionan válidamente con la presencia de la mitad más uno de sus miembros. En el caso de los Consejos de Universidad sus sesiones públicas son presididas por el Rector, o en su ausencia por el Vicerrector de sede que designe el Rector o en su defecto por el Vicerrector de sede de mayor antigüedad en la institución. Las sesiones de los Consejos Directivos de sede son presididas por el Vicerrector de la sede, o en su ausencia por el Director de Escuela que designe el Vicerrector o en su defecto por el Director de Escuela de mayor antigüedad en la sede.

Los Consejos se reúnen en sesiones ordinarias 3 veces al año y en sesión extraordinaria cuando lo convoque expresamente el presidente o la mitad más uno de sus miembros.

Los presidentes de los Consejos de la Universidad y de las sedes tienen voz correspondiéndoles voto solamente en caso de empate. Los

representantes de los docentes, personal no docente y estudiantes son elegidos en forma directa por sus pares. Los consejeros estudiantiles y los representantes externos de la Universidad duran 2 años en su mandato, a excepción de los representantes de los poderes del Estado Provincial que duran 4 años. Los demás representantes elegidos por voto directo duran 4 años. Los representantes externos no pueden ser docentes o personal no docente de la Universidad.

Los profesores y auxiliares de docencia deben ser docentes regulares (concursados) para ser electores y ser elegidos como representantes de cada uno de esos claustros. En la primera versión del Estatuto se previó que los docentes interinos tuvieran derecho a elegir, pero el Ministerio de Educación no aceptó esta norma estatutaria, hecho que obligó a su modificación.

Los representantes estudiantiles deben ser alumnos regulares, registrar una permanencia en la carrera no superior a 1,5 veces la duración teórica de la misma y haber aprobado por lo menos el 50% del total de las asignaturas. Para ser elector estudiantil se requiere ser alumno regular de la Universidad, es decir, aprobar al menos dos asignaturas por año.

Para ser elector o representante del personal no docente debe contarse con más de dos años de antigüedad en la Universidad. El claustro de trabajadores no docentes –que en la UNRN fue definido originalmente como "Personal de Apoyo Técnico Administrativo"– lo integra el personal que se desempeña en la gestión de las funciones universitarias y en el ámbito de la estructura orgánico funcional de la institución. En línea con el convenio colectivo para el sector, el claustro cambió su denominación por "personal no docente" en ocasión de la primera reforma estatutaria.

En el IA se admite que, en el funcionamiento de los Consejos, se manifiesta la presencia de una cultura institucional que responde principalmente a las iniciativas del Rectorado, razón por la cual la actividad parlamentaria es limitada. En efecto, los consejeros central-

mente tratan proyectos promovidos por el Rectorado y acordados con los Vicerrectores y, en escasas oportunidades, otros promovidos por las sedes. Esta situación fue corroborada durante la visita en las reuniones con los consejeros.

En el caso particular de los estudiantes, en una proporción significativa, se observa carencia de información sobre temas de la vida académica y universitaria en general, cierto desconocimiento de los derechos y obligaciones relacionadas con su participación en las distintas instancias de gobierno de la Universidad y escasa interacción entre ellos, lo cual obstaculiza su organización como colectivo con identidad propia y sentido de pertenencia a la UNRN.

En general los actores entrevistados durante la visita rescatan la presencia de múltiples Consejos a los fines de asegurar la participación de actores externos y la conformación de ámbitos especializados para el tratamiento de los temas centrales de la actividad universitaria. Sin embargo, en las tres sedes también se mencionaron las limitaciones operativas del sistema y la debilidad estructural que implica la disgregación y el tratamiento de las problemáticas, en tanto provoca la pérdida de una perspectiva global e integral de las definiciones institucionales adoptadas, además de las dificultades derivadas de la pertenencia de los miembros de los Consejos a localizaciones diferentes alejadas entre sí por grandes distancias.

La UNRN reivindica el régimen de gobierno como una innovación emblemática que la convirtió en la primera institución universitaria pública argentina que incorporó representaciones de la sociedad civil y de los gobiernos locales y provincial en sus órganos colegiados de gobierno, permitiéndole mejorar la gobernanza institucional con un alto nivel de integración con el contexto y tejido socio-productivo regional. No obstante, en el IA se admite que el proceso de integración de las representaciones externas en el gobierno es un fenómeno reciente e incremental que requiere una evaluación más rigurosa (IA, págs. 42, 46, 47, 57 y 59). En los encuentros con integrantes de los di-

versos Consejos fue corroborada la problemática referida a la ausencia de participación de actores externos.

La Asamblea Universitaria está conformada por los tres órganos de gobierno de la Universidad. Sus principales atribuciones son aprobar la Memoria Anual y el Balance del último ejercicio presupuestario; formular los objetivos y políticas generales de la Universidad y evaluar su cumplimiento; reformar total o parcialmente el Estatuto en sesión extraordinaria convocada al efecto y por mayoría de dos tercios de votos de la totalidad de sus miembros; suspender o separar al Rector y Vicerrectores por las causas previstas en el Estatuto en sesión extraordinaria convocada al efecto y por mayoría de dos tercios de votos de la totalidad de sus miembros; decidir sobre el gobierno de la Universidad en caso de imposibilidad efectiva de quórum o de conflicto insoluble en el CPyGE (la decisión se adopta en base a los votos de dos tercios de los miembros presentes); y crear, fusionar o cerrar sedes (con los dos tercios de los miembros de la misma) .

El Estatuto prevé la constitución de un Consejo Social –artículo 56° de la LES– a nivel de la Universidad y en cada sede, los cuales no han sido conformados por entenderse que la participación de representantes externos en los órganos colegiados sustituye su presencia. No obstante, aún no se ha considerado oportuno impulsar una reforma estatutaria para su eliminación.

Se destaca el estilo de conducción del Rector que, con su liderazgo ejecutivo, imprime un sello particular a las acciones, el desarrollo y la dinámica institucional de la Universidad. La fuerte ligazón de dicho liderazgo y el devenir institucional de la UNRN, desde su etapa fundacional hasta el presente, ha sido expresada por diversos actores de la comunidad universitaria. Asimismo, frente a escenarios futuros esta situación es percibida como una preocupación para el sostenimiento y la continuidad del modelo innovador configurado en el proyecto original.

En el marco de los instrumentos legales y las prácticas desarro-

lladas en el ámbito de la gestión y administración de la institución, los procesos decisorios para la adopción de políticas generales resguardan la autonomía académica e institucional prevista en los diferentes incisos del artículo 29º de la LES. Asimismo, la estructura real de organización se ajusta, en general, a la normativa institucional, con consideraciones particulares que serán precisadas en otros apartados de este informe referidos a la gestión de las funciones sustantivas.

Integración e interconexión de la institución universitaria

La CONEAU, en la Resolución N° 184/09, puso de relieve que la gestión organizadora de la UNRN se mostraba sumamente activa y productiva en su política de vinculación interinstitucional, suscribiendo una gran cantidad de acuerdos marco y convenios de cooperación con otras instituciones universitarias públicas y privadas, con instituciones de investigación científica y de la sociedad civil.

En la actualidad la UNRN señala que se registran 471 convenios de cooperación, de los cuales aproximadamente la mitad corresponde a convenios marco (228), otro tanto a específicos (213) y una cifra aún reducida a convenios para la realización de pasantías de los futuros graduados (Ficha SIEMI).

La mayoría de los convenios se suscribieron con instituciones del Estado Nacional (38%) vinculados al desarrollo de la infraestructura de la Universidad, al financiamiento de las funciones básicas y al apoyo a la docencia. Una menor proporción corresponde a convenios de cooperación académica con instituciones de educación superior (23%) y a convenios con empresas privadas, en su mayoría locales, a fin de posibilitar prácticas de los alumnos o contratación de servicios destinados al personal (16%). Es menor la cantidad de convenios registrados con instituciones provinciales, municipales, gremios y asociaciones civiles y profesionales.

El objeto de la mayoría de los convenios específicos ha sido la

cooperación académica para poner en marcha y desarrollar una carrera, mejorar el desempeño, facilitar y promover la movilidad de docentes invitados, formar docentes, estudiar temas en común, entre otros (Misión y Proyecto Institucional, 6.1).

Se consigna que gradualmente se están construyendo lazos importantes entre la Universidad y los actores externos. El vínculo más importante hasta el momento ha sido con el Estado Provincial, específicamente con el Ministerio de Educación, para la autorización de uso gratuito de establecimientos educativos provinciales, la formación y capacitación de docentes del nivel medio y la articulación con establecimientos de enseñanza secundaria para mejorar la formación de los futuros alumnos de la Universidad. Con el Ministerio de Economía y otras dependencias del Estado provincial, se han desarrollado programas específicos, como el *cluster* de frutas finas en la región cordillerana, el *cluster* de frutas secas en el valle medio e inferior del río Negro, la promoción de nuevos desarrollos productivos a cargo de jóvenes emprendedores y estudios ambientales de proyectos mineros.

Se destaca la implementación de las carreras de Ingeniería Electrónica e Ingeniería en Telecomunicaciones en convenio con el INVAP, la participación de la UNRN en el gobierno del INTA regional Patagonia Norte y el uso compartido de un edificio del CIATI, en el cual se desarrollan investigaciones científicas y tecnológicas en alimentos.

Si bien ha resultado mucho más lenta la construcción de un tejido de vínculos con las organizaciones empresarias y de trabajadores, se informa que se han comenzado a concretar acciones de vinculación con la Federación de Entidades Empresarias, con la Asociación Empresarial Hotelera Gastronómica de San Carlos de Bariloche y con diversos sectores empresariales mediante sistemas de pasantías de formación práctica profesional de los alumnos. Se menciona la relevancia del vínculo con empresas petroleras que operan en la cuenca neuquina, particularmente con YPF.

La UNRN ha desarrollado exitosamente el programa Línea Sur[4] con la colaboración del Programa *Pathways for Higher Education* (PHE) financiado por la Fundación Ford, mediante el cual se buscó generar oportunidades de desarrollo social y económico para las comunidades de la región más postergada de la provincia de Río Negro.

La Universidad mantiene múltiples y estrechas relaciones con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación sostenidas en los convenios marco firmado con los Ministerios de Educación y de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, así como con otras instituciones del Estado Nacional e instituciones académicas.

Cobra relevancia la asociación estratégica con el CONICET para la radicación de docentes con perfil investigador, con el INTA a través de las tres estaciones experimentales radicadas en la provincia, con el INVAP SE para el desarrollo de la enseñanza y de proyectos de I+D conjuntos, con el CIATI de Villa Regina y la Fundación YPF.

En lo que refiere a vínculos con el sector productivo y con instancias de gobierno local adquiere significación la Unidad Integrada para la Innovación del Sistema Agroalimentario de la Patagonia Norte (UIISA) en Viedma y la firma de un convenio entre CONICET y la UNRN para la creación del CIT Río Negro para el desarrollo de investigación científica y tecnológica, formación de recursos humanos y realización de actividades de transferencia al medio socioproductivo en el sector alimenticio.

Con respecto a redes de cooperación académica nacionales e internacionales, se subrayan los lazos con la RedCIUN –Red de Cooperación Internacional de las Universidades Nacionales–, la Asociación de Universidades Sur Andino y Universia. Asimismo, se informa que se promueven múltiples redes nacionales e internacionales referidas a

4 La Línea Sur incluye las localidades de Valcheta, Ramos Mexia, Sierra Colorada, Los Menucos, Maquinchao, Ingeniero Yacobacci, Comallo, Pilcaniyeu y Ñorquinco.

problemáticas específicas de las diferentes disciplinas desarrolladas en la institución.

A partir de la información referida a la dimensión integración e interconexión de la institución en el IA y de las entrevistas a diversos actores institucionales, se considera que la UNRN cuenta con capacidad para generar y desarrollar proyectos conjuntos de docencia, investigación y/o extensión entre unidades académicas así como foros comunes que abarquen la institución universitaria. De igual manera se entiende que ha definido su política de vinculación interinstitucional, la cual evidencia un buen grado de implementación, con resultados adecuados y pertinentes al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, facilitando la consolidación de sus propias actividades académicas.

No obstante, la UNRN debiera explorar nuevas opciones de vinculación interinstitucional o usufructuar nuevas posibilidades en las existentes, ya que en las entrevistas surgieron inquietudes referentes a la falta de articulación con determinados municipios y/o la subutilización de acuerdos con empresas tales como INVAP, la Cooperativa Eléctrica, entre otras. De igual modo implementar acciones que faciliten la comunicación e interacción de los docentes e investigadores de las sedes para incentivar proyectos conjuntos que promuevan la integración institucional.

II. ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Procedimiento y administración de las asignaciones presupuestarias

El proceso de formulación del presupuesto de la Universidad se inicia en función del Anteproyecto que anualmente solicita la Dirección Nacional de Presupuesto e Información Universitaria dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación y Deportes.

Dicho Anteproyecto se compone de información sujeta a techos y a requerimientos de sobretechos. El gasto en personal basado en las plantas vigentes y el resto de los otros gastos en base a la ejecución real devengada y proyectada están sujetos a techos. Los requerimientos de sobretechos se basan en acciones que se aspira concretar y para lo cual resulta necesario contar con recursos adicionales del Tesoro Nacional.

Este proceso se realiza para el área de Rectorado y para cada sede y, en éstas, para cada unidad académica. El Rectorado centraliza las estimaciones de inversión en infraestructura, del gasto en alquileres y de las dedicaciones docentes de tiempo completo, mientras que en las sedes se presupuestan el resto de las dedicaciones docentes y sus gastos no incluidos, los cuales mantienen proporcionalidad entre las distintas sedes.

El proceso de consolidación de techos y sobretechos se realiza en el ámbito de la Subsecretaría Económico–Financiera con la conformación de un proyecto que incluye la distribución por sedes. Este es presentado por el Rector al CPyGE donde los representantes del Poder Ejecutivo y Legislativo provincial y del Consejo profesional de Ciencias Económicas realizan aportes sustantivos. Finalmente, el Consejo

Directivo equivalente de la sede aprueba la distribución entre sus unidades académicas.

A partir de la sanción de la Ley de Presupuesto Nacional, que generalmente dispone menor cantidad de fondos que los previstos, se reinicia un proceso de readecuación que culmina con la definitiva conformación del presupuesto de la Universidad.

La información contable final de cada ejercicio se presenta en el mes de febrero constituyendo la denominada "Cuenta de Inversión" a partir de la cual se comunican los importes de los remanentes producidos. Entre estos se identifican especialmente los fondos de libre disponibilidad y se determina por consenso su distribución, especialmente con destino a equipamiento e infraestructura.

Al mismo tiempo, y en forma permanente desde el Rectorado, se instrumentan las principales estrategias institucionales de búsqueda de financiamiento adicional por fuera de las asignaciones globales del Estado Nacional. Estas acciones han permitido obtener importantes fondos adicionales por contribuciones de los Estados Nacional, Provincial, municipal, de organismos descentralizados y del sector privado, como se evidencia en los cuadros del Anexo I.

En el siguiente cuadro, la columna "Ministerio de Educación. Directo", muestra la incidencia porcentual anual de los recursos que corresponden a la Ley de Presupuesto más los adicionales directos que no requieren gestión especial. En el resto de las columnas se identifica la incidencia porcentual de los recursos obtenidos por gestiones especiales ante el Ministerio de Educación y Deportes, ante otros organismos nacionales, provinciales y del sector privado y los recursos propios generados.

Cuadro 1. Créditos presupuestarios: relaciones porcentuales

	Ministerio de Educación y Deportes	Recursos gestionados especialmente por la Universidad			
	Directo	Ministerio de Educación y Deportes	Otros organismos	Recursos propios	Total
2011	77,73%	11,62%	9,07%	1,58%	22,27%
2012	76,10%	10,78%	9,52%	3,59%	23,89%
2013	82,55%	8,50%	6,65%	2,30%	17,45%
2014	71,92%	13,70%	6,30%	8,08%	28,08%
2015	66,97%	10,08%	17,71%	5,24%	33,03%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Memoria Institucional de la UNRN.

Se verifica una importante incidencia de los recursos adicionales gestionados sobre el total de los recursos obtenidos, los cuales pasaron del 17,45% en el ejercicio 2013 al 33,03% en el ejercicio 2015, dentro de los cuales se incluyen los recursos propios recaudados, que en forma individual pasan del 1,58% en el ejercicio 2011 al 5,24% en el ejercicio 2015. Esta situación corrobora la definición de Universidad "emprendedora" expresada en distintos documentos, que se relaciona con una especial atención a la búsqueda de recursos complementarios para la sustentabilidad y el desarrollo institucional.

Cabe señalar que la Dirección General de Proyectos Especiales (DGPE) tiene, entre sus funciones, la promoción de las líneas de financiamiento de la SPU dentro de la Universidad a través del apoyo a la formulación, gestión y rendición de proyectos.

Según la información aportada por la Universidad, como en el conjunto de las universidades nacionales, el gasto que mayor incidencia presenta es el correspondiente al personal (Inciso 1) que alcanza un promedio del 64% sobre el total de los recursos. No obstante, este debe ser cotejado con el presupuesto de ley más los adicionales destinados a atender la política salarial y otros conceptos que se consolidan en el mismo, en

cuyo caso los porcentajes de participación superan el 95% (IA, pág. 99).

El segundo grado de importancia relativa corresponde al gasto en servicios (Inciso 3) con un promedio del 9,85% sobre el total de los recursos. Según el IA, entre los principales componentes figura el pago de alquileres por falta de infraestructura, la problemática derivada de las distancias entre sedes y la situación de docentes convenientemente capacitados que, al trasladarse desde lugares alejados, agregan al costo salarial los gastos adicionales de pasajes, viáticos y estadías.

En tercer lugar se ubican las transferencias (Inciso 5) que, si bien en la serie analizada decrecen del 4,71% al 3,13%, ponen de manifiesto que la Universidad tiene entre sus prioridades políticas el apoyo a la comunidad estudiantil mediante ayudas económicas para continuar sus estudios (becas), alcanzando al 20% de los alumnos en 2015. Los porcentajes evidencian que superan a la inversión en equipamiento (Inciso 4 sin obras públicas) con excepción del ejercicio 2015, en el cual se destinó el 5,10% del presupuesto.

Cuadro 2. Incidencia relativa de cada Inciso[5] sobre total de los recursos, en porcentaje

Año	Inciso 1	Inciso 2	Inciso 3	Inciso 4 (sin obras)	Inciso 5
2011	64,97	2,17	13,38	4,30	4,71
2012	68,52	1,40	9,80	1,77	4,62
2013	69,83	1,37	10,12	1,30	4,98
2014	57,33	1,20	8,20	2,83	3,84
2015	60,91	1,11	7,75	5,10	3,13

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Memoria Institucional e Informe de Autoevaluación 2009-2015 de la UNRN.

5 El Inciso (objeto de gasto) 1 corresponde al gasto en personal, el Inciso 2 al gasto en bienes de consumo, el Inciso 3 al gasto en servicios varios (no personal), el Inciso 4 a los bienes de uso (en el cuadro se discriminan los importes a obras denominadas públicas) y el Inciso 5 a las transferencias a los sectores públicos y/o privados.

Cuadro 3. Ejecución del Presupuesto total por Incisos, en pesos

Año	Inciso 1	Inciso 2	Inciso 3	Inciso 4	Inciso 4 (obras)	Inciso 5
2011	66.987.019	2.241.179	13.794.846	4.435.955	13.543.574	4.853.416
2012	101.640.339	2.082.620	14.540.254	2.633.145	24.798.092	6.858.449
2013	130.989.525	2.562.493	18.982.435	2.436.879	13.795.653	9.334.549
2014	182.923.939	3.822.534	26.178.224	9.014.279	30.017.656	12.255.665
2015	267.123.470	4.858.879	33.997.630	22.373.420	34.866.342	13.734.344

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Memoria Institucional e Informe de Autoevaluación 2009-2015 de la UNRN.

De acuerdo a la información incluida en el IA y corroborada en documentación aportada, el total de los gastos ha superado al total de los recursos en los ejercicios 2011 y 2012, situación que ha sido afrontada con la utilización del fondo universitario generado en ejercicios anteriores.

Cuadro 4. Total de gastos y recursos considerando todas las fuentes de financiamiento, en pesos

Año	Total Gastos	Total Recursos
2011	105.855.989	103.105.094
2012	152.552.899	148.346.862
2013	178.101.533	187.582.836
2014	264.212.296	319.060.201
2015	376.954.086	438.582.238

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Memoria Institucional e Informe de Autoevaluación 2009-2015 de la UNRN.

Respecto de la ejecución presupuestaria, según la descripción de los procedimientos realizada por funcionarios y empleados de las áreas centrales y de las sedes, se trata de un modelo centralizado ma-

yoritariamente en el Rectorado ya que en las sedes sólo se desarrollan los procesos de menor cuantía que se encuadran en fondos rotatorios, en otros afectados a recursos especiales propios de las sedes y en "cajas chicas" habilitadas para cada una de las localizaciones.

La herramienta informática utilizada para el procesamiento de la información presupuestaria, económica y financiera corresponde al sistema desarrollado por el Consorcio Sistema de Información Universitaria (SIU) denominado SIU-Pilagá. Este es operado principalmente desde el Rectorado y, en forma parcial por las sedes, que tienen acceso a toda la información aportada.

Gestión administrativa

Como se expresa en el IA, la organización de la institución se basa en el principio de conducción centralizada y operación descentralizada ya que en las sedes y sus localizaciones se radican las actividades sustantivas de docencia, investigación y extensión (IA, pág. 117). En el Rectorado se realizan los principales procesos administrativos, como las designaciones del personal docente, no docente y autoridades, los procesos de compra y contratación de bienes, servicios y obras, las liquidaciones de haberes, el pago a proveedores y contratistas, y la generación y tramitación de expedientes para toda la Universidad.

Las dependencias de las sedes articulan con sus homónimas del Rectorado en la gestión administrativa, excepto en aquellos procesos que se encuentran descentralizados, como la atención de compras y contrataciones menores que se encuadran en la normativa de fondos rotatorios, la atención de pagos correspondientes a importes menores no sujetos a retenciones, la recaudación de recursos propios por posgrados, cursos y servicios prestados en la sede, y el pago de pasajes, viáticos y honorarios. Adicionalmente efectúan la derivación al Rectorado de todas las tramitaciones que ameritan la conformación de expediente administrativo para su tratamiento y el resto de la documentación que luego resulte necesario anexar.

Según opiniones recogidas en las sedes, este tipo de organización genera tensiones entre las sedes y el Rectorado por varias cuestiones, entre las cuales se destacan el tiempo excesivo que insumen las tramitaciones que se derivan al Rectorado y las diferencias de criterios o de lineamientos entre las gestiones de sede y del Rectorado, que generan en los actores la percepción de "doble comando" o "doble dependencia". Se observa que la interrelación entre diversos ámbitos institucionales no está exenta de tensiones en cuanto a la distribución de tareas y procesos de comunicación interna.

La gestión administrativa se rige por la normativa nacional vigente de aplicación en las Universidades Nacionales, el Estatuto y otras normas internas de obligatoriedad en temas específicos, materializadas a través de Resoluciones de los Consejos, del Rector, Disposiciones de los Vicerrectores y Circulares emitidas por los Secretarios. El personal no docente identifica un proceso de generación de normativa interna que toma impulso a partir de la normalización de la Universidad y que se vio intensificado luego de la autoevaluación institucional.

Con respecto a los sistemas de información, en el año 2008 se inició la implementación de los sistemas fundamentales de administración de la Universidad coordinados con el Consorcio SIU.

En cuanto a la administración del patrimonio universitario, en especial el que corresponde a la incorporación, registro y seguimiento de los bienes inventariables, se encuentra en proceso de relevamiento, identificación, ordenamiento y registro por medio de la utilización del sistema SIU-Diaguita.

Según el IA, la UNRN a partir de su conducción sostiene una férrea vocación por la auditoría de sus funciones y rendición de cuentas como insumo para los ajustes y prospectiva, razón por la cual los sistemas de control interno se complementan con la actuación de la Unidad de Auditoría Interna integrada por un auditor general y un auditor contable (IA, pág. 34).

De la información contenida en el IA y de las entrevistas reali-

zadas, surge la inexistencia de coordinación y apoyo a las actividades realizadas por los distintos Consejos que forman parte del gobierno de la institución.

Sistemas de información

Según el IA, en el segundo semestre de 2008 y en 2009 se trabajó en la capacitación e implementación de los sistemas informáticos fundamentales de la Universidad, en coordinación con el Consorcio SIU, y en la incorporación gradual de otros sistemas de desarrollo propio. En la actualidad la UNRN cuenta con un sistema de información general configurado de la siguiente manera: SIU-Pilagá (gestión económica, presupuestaria, financiera y contable); SIU-Diaguita (gestión de compras, contrataciones y registro patrimonial de bienes); SIU-Wichi (permite análisis presupuestarios, académicos, de personal y patrimonio); SIU-Mapuche (gestión de los Recursos Humanos); SIU-Guaraní (gestión académica, alumnos); COMDOC (gestión de documentación); SIGEVA-UNRN (gestión de convocatorias y evaluación de proyectos); SAIPI (gestión del proceso de admisión de proyectos a convocatorias); Administración de Becas (gestión de las becas para alumnos); OCS-INVENTORY (gestión de activos informáticos); y OS-TICKET (gestión de incidentes vinculados a la informática).

Asimismo, resulta importante que la Universidad, como se menciona en el IA, avance en la propuesta de implementación del repositorio digital para el manejo y seguimiento de expedientes.

Un motivo de preocupación permanente ha sido lograr que el uso de los sistemas de información responda al modo de organización de conducción centralizada y operación descentralizada, por lo cual se desarrollan actividades de personalización de los recursos informáticos para hacer un aprovechamiento acorde a todas sus posibilidades (IA, pág. 117). Según el IA, en las autoevaluaciones por sedes y en las encuestas realizadas a los no docentes emerge, como uno de los principales inconvenientes, la falta de capacitación de los usuarios

para alcanzar un uso más completo y eficiente de los sistemas de información.

La UNRN posee información necesaria y suficiente referente a asignaciones y ejecución presupuestaria por funciones, programas, unidades ejecutoras y centros de costos. Aún no es posible obtener información desagregada del gasto en Docencia, Investigación y Extensión, debido a que están en proceso modificaciones de la red programática y de los procesos de operación de los sistemas informáticos pertinentes (desarrollo propio de la Universidad a través del Laboratorio de Informática Aplicada).

El sistema de gestión de alumnos SIU Guaraní es administrado de manera central por el Departamento de Alumnos del Rectorado en un esquema de base única que le permite gestionar la actividad académica de las sedes mediante operación descentralizada a través de enlaces informáticos.

A pesar de los años de utilización de los sistemas del SIU, no se ha verificado un desarrollo conjunto e integral de los mismos, motivo por el cual no se ha producido la interfaz entre registros de los mismos datos.

El Área de Sistemas, en articulación con el Laboratorio de Informática Aplicada (LIA), tiene a su cargo la implementación y el soporte técnico de los sistemas de información además del desarrollo de software propio; la administración y mantenimiento del equipamiento y de la red de la Universidad incluyendo el portal de Internet; y la seguridad y la auditoría informática. Se destaca la actuación del LIA, que también presta servicios a terceros obteniendo recursos propios con la participación de aproximadamente 15 alumnos que perciben becas de formación práctica.

El acceso a los diferentes sistemas y servicios informáticos se realiza a través de una red interna privada con enlaces de tecnología MPLS que interconecta las 12 ubicaciones principales, vinculadas a velocidades que han sido aumentadas progresivamente (IA, pág. 112).

Recursos humanos no docentes

En el año 2011 se realizó el pase a planta permanente de todo el personal que revestía en la planta provisoria y el pase del personal con contratos de servicios a la planta transitoria, en acuerdo con el sindicato no docente (ATUNRN) y con una política de progresiva implementación del Convenio Colectivo de Trabajo del sector (Decreto N° 366/206).

La UNRN pasó del régimen de contratación a la sustanciación de concursos para la ocupación de los cargos de la estructura, implementando concursos durante el segundo semestre de 2015 para cubrir 115 cargos de las categorías superiores bajo la normativa del reglamento *ad hoc* y una paritaria específica con la ATURN para un primer desarrollo cerrado, con la selección y la conformación de ternas de jurados constituidas por personal no docente concursado del sistema universitario, en actividad y con valoración previa de antecedentes.

A partir de la experiencia recogida, el CPyGE a propuesta del Rectorado, introdujo cambios en el reglamento de concursos, principalmente referidos a la posibilidad de convocatoria de jurados con cargo de autoridades de universidades, el establecimiento de un período de seis meses para que quede firme la designación, la posibilidad de recurrir a veedores gremiales y la explicitación de pautas para la ponderación de antecedentes laborales y de formación.

En el año 2013 se iniciaron las consultas a las sedes y secretarías para la definición de la estructura adecuada de gestión académica administrativa y, en 2014, se aprobó la planta orgánica funcional de la Universidad (EOF) que fue revisada posteriormente en paritaria entre la UNRN, la ATURN y la FATUN. En dicha paritaria se acordó gestionar financiamiento adicional ante la SPU y la evaluación periódica para su actualización a través de paritarias particulares.

La cobertura de todos los gastos de la estructura a valores del año 2014 se obtuvo a partir de la firma de un convenio de financiamiento plurianual con la SPU hasta el año 2019.

Cuadro 5. Conformación de la planta no docente, años 2013, 2015 y proyectada 2019

Año	Total	Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3	Cat. 4	Cat. 5	Cat. 6	Cat. 7
2013	170	2	4	11	5	25	3	30
2015	198	2	13	31	32	45	35	40
2019	417	7	34	76	81	55	101	63

Fuente: Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, págs. 78 y 82.

Teniendo en cuenta las relaciones técnicas entre no docentes y alumnos activos regulares, según lo informado en el IA, la planta no docente actual es muy inferior al promedio del sistema, estimando su convergencia en la medida que se materialice la incorporación de los cargos pendientes. Esta situación temporal hace que existan cargos importantes de gestión previstos en la estructura, especialmente de Dirección, que no se encuentran cubiertos (IA, pág. 87).

En el marco del proceso de autoevaluación institucional se consultó a los distintos claustros sobre el rendimiento del personal no docente. Los estudiantes identificaron como uno de los tres aspectos a mejorar el referido al personal administrativo (IA, pág. 86), aunque en opiniones recogidas en los encuentros con alumnos y graduados, se reconoció su buena predisposición y compromiso.

En la encuesta aplicada a los trabajadores no docentes durante el proceso de autoevaluación, la mayoría afirmó contar con un buen clima laboral expresado en la claridad de los objetivos de sus tareas, la transmisión por parte de los superiores de los valores de la Universidad y la posibilidad de crecimiento profesional. En la visita el personal no docente expresó demandas relativas a capacitaciones específicas para las tareas que desarrolla y para operar con los sistemas empleados; a la falta de normativa interna referente a algunos circuitos y procedimientos –fundamentalmente académicos– y a la necesidad de

cobertura de los cargos de la estructura. Como fortalezas se reconoció la normalización de las plantas a través de concursos públicos, el sostenimiento de una relación entre el personal y la cantidad de alumnos por debajo de la media nacional y la implementación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria, aunque se solicita su dictado bajo la modalidad virtual.

Infraestructura edilicia y equipamiento

El IA presenta el estado de dominio de los edificios de la UNRN del cual se desprende que siete son de dominio propio y cuarenta y ocho se encuentran en distintas condiciones (alquilados, en comodato, cedidos en uso, en usufructo o con convenios de uso). En el Anexo II se incluye el detalle de esta información.

Las principales obras se efectuaron en predios de dominio propio, con características pautadas y con el objetivo de establecer presencia física edilicia de la institución. Se aplicaron criterios bioambientales de sustentabilidad, bajo mantenimiento, alta calidad de materiales, accesibilidad, optimización de las superficies, seguridad y autonomía en el marco de un ambicioso plan de obras que incluye la obra nueva, la adecuación y la refacción de edificios existentes.

Los planes de obra 2009-2011 y 2014-2015 comprendieron la planificación de los anteproyectos, los proyectos ejecutivos, y la realización y ejecución. La mayoría ha podido materializarse en virtud de gestiones especiales de las autoridades de la Universidad ante diversos organismos para la obtención de financiamiento.

En general, los espacios construidos por la Universidad destinados a las actividades de docencia, investigación y extensión son adecuados, aunque resultan insuficientes para atender la demanda de las sedes y sus localizaciones, donde continúan desarrollando actividades en inmuebles ajenos en condiciones diversas. La Sede Andina aún no posee un inmueble propio finalizado, motivo por el cual el dictado de las clases se lleva a cabo en 16 espacios físicos dispersos. Asimismo,

algunos de los edificios destinados a actividades administrativas y de gestión institucional no presentan las condiciones necesarias para el desarrollo apropiado de sus funciones.

Estas situaciones se traducen en desafíos de logística para toda la comunidad universitaria, especialmente en la gestión del mantenimiento edilicio. Cabe destacar que, en las encuestas aplicadas a todos los claustros en el proceso de autoevaluación y en las entrevistas durante la visita, se manifestó que la infraestructura física constituye un área prioritaria de atención a fin de favorecer el mejoramiento institucional.

Por otra parte, en determinadas sedes, el ancho de banda contratado es insuficiente, lo cual genera inconvenientes en el funcionamiento y operatividad de los sistemas. Asimismo, los problemas de conexión a internet dificultan la implementación de la educación virtual, aunque esta debilidad se ha subsanado con la fibra óptica que ha dispuesto la provincia de Río Negro y la entrega de soportes adicionales para el aprendizaje.

III. GESTIÓN ACADÉMICA

Organización y programación académica

La gestión académica de la UNRN responde a la modalidad organizativa de sedes universitarias con una matriz que se propone integrar la tensión entre el modelo "profesionalista" centrado en la transmisión de conocimientos y la formación para el mercado y el modelo "humboldtiano" cuyo eje es la actividad de investigación y la producción de conocimientos, razón por la cual se habla de la adopción de un modelo híbrido o ecléctico surgido de la combinación de dos lógicas. De acuerdo con el Estatuto, cada sede de la Universidad está conformada por Escuelas de Docencia concebidas como unidades académicas que agrupan y gestionan carreras de grado y posgrado, correspondientes a espacios socioprofesionales y Unidades Ejecutoras (UEs) de investigación y transferencia de conocimientos configuradas como Institutos, Centros, Laboratorios, Observatorios u otra modalidad.

El núcleo principal de la actividad de docencia se desarrolla en torno a las carreras que se dictan en las diferentes sedes. La UNRN cuenta con carreras de grado de ciclo corto (entre dos y tres años de duración), carreras de grado de ciclo largo (entre cuatro y seis años), ciclos de complementación (exigen titulación de grado de nivel superior) y carreras de posgrado en diversos campos disciplinares y profesionales. En el IA se señalan las carreras de cada sede clasificadas en las siguientes áreas: Ciencias Aplicadas y Tecnológicas, Ciencias Sociales, Ingeniería, Ciencias Económicas, Ciencias de la Salud y Humanidades. En el Anexo III se muestra el conjunto de carreras de la UNRN en cada una de las sedes.

La cualidad de organización compleja atribuible a cualquier institución universitaria, en el caso de la UNRN se intensifica por la pre-

sencia de sedes en distintas regiones geográficas de la provincia y, en algunas de ellas, de múltiples localizaciones en ciudades distantes. En este sentido, la inserción en el territorio de la provincia de Río Negro se traduce en una dispersión geográfica que desafía de manera constante la articulación de políticas, proyectos y acciones a través de una gestión académica que promueva y sustente la integración y cohesión institucional.

La creación de carreras en la UNRN respondió a su impronta regional expresada a través de la inserción en el territorio de la provincia de Río Negro y de los lazos mantenidos con las comunidades, con especial atención a las particularidades y heterogeneidades socioeconómicas y culturales de las zonas donde fueron localizadas las sedes. Asimismo, estas creaciones fueron enmarcadas en una visión de la Universidad integrada al sistema universitario y científico tecnológico nacional a partir del principio de asociatividad planteado como una estrategia para su desarrollo. La idea de asociatividad atraviesa las diferentes actividades universitarias, esto es, la formación de grado y posgrado, de investigación y de extensión e implica la asociación focalizada y selectiva con instituciones que revelan buenas prácticas y acreditación de calidad. Aun cuando desde los responsables de la gestión se plantee la necesidad de desarrollar, ampliar y consolidar las vinculaciones con instituciones que posibiliten un mayor involucramiento de la Universidad en el territorio, desde el inicio se han establecido lazos desde los cuales fueron diseñadas las propuestas formativas. Puede señalarse la relación con el Ministerio de Educación de la provincia, lo cual se facilita por la integración de la Ministra en el CDEyVE; con el INVAP, con el que se desarrollan las carreras de Ingeniería Electrónica y de Ingeniería en Telecomunicaciones; con el CIATI, con el que comparte la infraestructura de los laboratorios para el dictado de Ingeniería en Alimentos; con el INTA (estación experimental del Valle Inferior) para el desarrollo de la Carrera de Agronomía; con el Superior Tri-

bunal de Justicia, relación a partir de la cual se ofrece la Maestría en Magistratura; con el Ministerio de Gobierno provincial para la formación de los oficiales de la fuerza policial y civil de Seguridad y Justicia a través de la Licenciatura de Complementación en Seguridad Ciudadana; entre otras.

Se han discontinuado carreras, fundamentalmente de ciclo corto, creadas como carreras a término. Los criterios en los que se basan para la supresión o disolución son la relación técnica docente/alumno y la evolución de la matrícula, garantizando el derecho de los estudiantes a finalizar sus estudios.

Con respecto a las carreras de ciclo largo, un número importante está incluido en el artículo 43° de la LES, motivo por el cual han debido ser acreditadas por la CONEAU. En el caso de los ciclos de complementación, la mayoría se dicta bajo la modalidad virtual y están vinculados a la formación de docentes. Se agrega, además, las certificaciones que abarcan los primeros tramos de formación universitaria de algunas carreras de grado cuyo propósito es brindar herramientas conceptuales e instrumentales para la adquisición de las primeras competencias laborales.

En cuanto a la formación de posgrado, en su corta historia, la UNRN ha acreditado once carreras de posgrado ante la CONEAU, de las cuales seis corresponden a Especializaciones, cuatro a Maestrías y una al Doctorado de la UNRN, con mención en Ciencias de la Tierra. Los posgrados están en estrecha vinculación con las capacidades de los docentes investigadores de la Universidad.

En la creación de las carreras el anclaje territorial es fundamental y el intento por imprimir un sello distintivo forma parte de la planificación académica. Es el caso de la carrera de Turismo que ha tenido una orientación diferente en las sedes Andina y Atlántica; también la presencia de los Hospitales Escuela en las carreras de Medicina Veterinaria y de Odontología o la carrera de Comunicación Social y el canal de televisión. Un reto fundamental es la potenciación de estos ámbitos

por su valor en la formación profesional –como espacios de prácticas pre profesionales para los futuros graduados– y en el desarrollo de las comunidades locales mediante los servicios brindados. En este último sentido, las actividades de prevención odontológica en las escuelas de la Línea Sur financiadas por el Proyecto de la Fundación Ford o el Programa Nacional de Tenencia Responsable y Sanidad de perros y gatos (PROTENENCIA) constituyen proyectos valiosos en términos de articulación de la docencia y la extensión con un profundo contenido y compromiso social.

Con respecto a la proyección de la propuesta de formación, cabe destacar que, tanto en el IA como en las entrevistas mantenidas durante la visita, se ha señalado que a partir de esta primera autoevaluación, la política de la Universidad debería estar orientada a consolidar las carreras existentes en lugar de proponer el desarrollo de nuevas. En este marco, la Universidad disminuyó la apertura de nuevas carreras en 2014 y 2015 si se compara con el crecimiento que tuvo durante el lapso 2009-2012.

Programación académica de la Educación a Distancia

En la UNRN la Educación a Distancia (EaD) se integra al proyecto original de la Universidad como resultado de la interacción con las instituciones provinciales de las diferentes localidades de la provincia de Río Negro a través de la Resolución Nº 550/09. El artículo 72º del Estatuto explicita que "La Universidad Nacional de Río Negro dictará carreras bajo modalidades presencial, semipresencial y no presencial, y aplicará las nuevas tecnologías educativas de información y comunicación". A su vez, en el artículo 7º, menciona entre sus objetivos específicos "Promover la incorporación de nuevos contextos, tecnologías, metodologías y estrategias de enseñanza y de aprendizaje, orientados a adquirir mejores competencias profesionales".

La actividad académica bajo la modalidad a distancia comprende

propuestas educativas de nivel de grado, admisión[6] y extensión. En el IA se subraya que la ampliación del alcance de la propuesta de educación a distancia mediada por las TIC continúa siendo un gran desafío para la institución para acercar la Universidad a lugares y personas que por sus características geográficas y poblacionales no pueden concurrir a una cursada regular.

Actualmente se dictan distintos tipos de carreras creadas en diferentes momentos. Por un lado, tres licenciaturas: en Educación Inicial (2009), en Educación (2010) y en Educación Primaria (2012). A estas se agregan seis Ciclos de Profesorado en Enseñanza de la Lengua y la Literatura y Enseñanza de las Ciencias (2009), en Enseñanza de Nivel Medio y Superior en Biología, Física, Matemática y Química (2011). En 2011 comenzó la implementación de la Tecnicatura Universitaria en Promoción y Protección de la Salud. Los ciclos de profesorado son los que cuentan con el mayor estudiantado y cumplen el propósito de mejorar la titulación de los trabajadores de la educación que se desempeñan como docentes en el nivel secundario sin poseer título específico para la enseñanza secundaria. Están destinados a trabajadores de la educación en ejercicio de la docencia con no menos de 3 años de antigüedad y con título universitario de grado previo y afín a las disciplinas de cada ciclo.

En el año 2015 se produjo un decrecimiento significativo en nuevos inscriptos y estudiantes en la educación a distancia en general y en cada carrera en particular, con excepción del ciclo de Licenciatura en Educación Inicial. Cabe destacar que esta merma no se observa en la cantidad de egresos.

Los datos de nuevos inscriptos, estudiantes y egresados por carrera presentados por la institución para el período 2009-2015 evidencian un estancamiento de la oferta académica de la modalidad en

6 La propuesta virtual relacionada con el ingreso a la Universidad es reciente y será desarrollada en el apartado *Sistemas de ingreso y desempeño académico.*

cantidad de carreras, al que se asocia el cierre del ciclo de complementación de la Licenciatura en Educación Primaria en el año 2016. A pesar de esta situación, una investigación realizada en la Universidad permite constatar el impacto positivo de los estudios universitarios con modalidad a distancia en las trayectorias profesionales de los docentes de los distintos niveles educativos de la provincia de Río Negro. En esta línea resulta importante señalar la pertinencia de avanzar en investigaciones que amplíen y profundicen en torno a la valoración de las propuestas de formación de la Universidad en general, y de la EaD en particular, por parte de las comunidades de la provincia rionegrina.

En las entrevistas con docentes, autoridades y estudiantes de la Sede Atlántica se resalta la necesidad de atender la potencialidad de la enseñanza virtual para ampliar las fronteras de la sede a partir del incremento en la captación de alumnos de otras localidades de la provincia y del país, principalmente de la provincia de Buenos Aires. Como estrategias posibles se proponen la intensificación del diálogo con los Ministerios de Educación y los gremios, así como la ampliación de carreras en otros campos disciplinares.

Se informa que, dadas las bondades de las TIC, los docentes de carreras presenciales han comenzado a utilizar aplicaciones web y entornos virtuales como complemento de sus clases. Según el IA, la cantidad de aulas virtuales solicitadas para las carreras presenciales pasó de 249 en 2014 a 276 en 2015, lo cual se tradujo en la participación de 2.526 estudiantes y 191 docentes en 2014 y de 6.737 estudiantes y 424 docentes en 2015.

Las acciones de ampliación y consolidación en EaD deberían orientarse a la incorporación de carreras de pregrado, grado y posgrado, así como de extensión y formación continua actualmente vacante. En las entrevistas se propuso la formación de posgrado en el área de educación y salud, y de formación continua en el área de matemática.

Se entiende que la concreción de las acciones iniciadas, la gestión de los vínculos y redes interinstitucionales existentes y la búsqueda de

nuevos interlocutores mediante actividades de investigación y formación sustentarán la creación de nuevas ofertas formativas o la incorporación de la bimodalidad a las existentes.

Estructura y gestión de la función docencia

La gestión de las actividades de docencia responde al modelo innovador adoptado en el proyecto institucional de creación de la Universidad, fundamentalmente en lo referido a la particularidad de sus órganos de gobierno. Con respecto a esta área la UNRN cuenta a nivel central con una Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil; en cada una de las sedes con una Secretaría Académica, Directores de Escuelas y Directores de carreras; y dos órganos colegiados de gobierno, uno a nivel central y otro en cada sede, el CDEyVE.

La Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil incluye áreas vinculadas con la atención de alumnos, la gestión de los planes de estudio y la docencia y la educación a distancia. Desde esta Secretaría se articulan acciones con las Secretarías Académicas de las sedes referidas al seguimiento de la elaboración o modificación de planes de estudios, los llamados a concursos docentes y la implementación del programa de tutorías de pares. Desde las Secretarías de las sedes se plantea que existe una estrecha relación con esta Secretaría, relación que no es de subordinación sino de articulación de proyectos.

Una particularidad de esta área a nivel central ha sido la discontinuidad de las personas encargadas de desarrollar la función. La secretaria actual ocupa el cargo de gestión desde hace poco tiempo y con anterioridad había estado vacante u ocupado por una persona que cumplía su rol como secretario de otras áreas de Rectorado. Esta situación puede constituir un obstáculo para la consolidación de equipos de trabajo, para el reconocimiento de problemáticas comunes y diferenciadas según sedes en cada una de las áreas de responsabilidad de la Secretaría y para la planificación de propuestas transversales que operen a favor de la integración y articulación en una Universidad

dispersa territorialmente. Esta realidad podría ser una explicación de la escasa atención dedicada a la educación a distancia en el diálogo con el equipo del área, a pesar de formar parte de este ámbito de la gestión académica. En el caso de las Secretarías Académicas de sedes, aun cuando cada una posee un conjunto de responsabilidades comunes, al mismo tiempo tienen una dinámica propia en función de los problemas y fortalezas específicos, del perfil del/la secretario/a, del tiempo transcurrido desde la asunción del cargo y de la conformación de los equipos de trabajo. En el contexto de la realidad de la Universidad, una tarea a emprender en acciones futuras es el impulso de espacios que favorezcan un mayor intercambio entre estudiantes y docentes de las tres sedes.

Una de las acciones previstas desde la Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil es la continuación del perfeccionamiento de los docentes a través de la creación de una especialización que atienda la formación para la enseñanza de quienes son profesionales y no tienen formación pedagógico-didáctica. Se propone como una continuidad del "Programa de Desarrollo Profesional de los Docentes de la UNRN" que se implementó en 2012 y que ha incluido el dictado de diferentes cursos sobre Didáctica General, Evaluación, TICs, Estrategias de Enseñanza, entre otros (IA, pág. 201). Cabe destacar que en reuniones con docentes y Directores de carreras, varios manifestaron interés en este tipo de formación para mejorar su actividad de enseñanza y enfrentar los problemas específicos del aula.

En el marco de la presencia de órganos de gobierno especializados por función, los temas relacionados con la gestión de la docencia se tratan en el CDEyVE. La participación de representantes del gobierno provincial tanto en este Consejo como en el de Programación y Gestión Estratégica ha tenido valor para un desarrollo institucional articulado con las problemáticas propias del sistema educativo de la provincia de Río Negro. En efecto, la Ministra de Educación valora dicha participación en tanto ha permitido la formación de docentes

en diferentes disciplinas como Química, Física, Lengua y otras que estaban bajo la responsabilidad de idóneos sin formación específica para el cargo en las escuelas secundarias provinciales. Según el IA, el 70% de los docentes de nivel secundario no cuenta con título de profesorado.

En reunión con integrantes de los CDDEyVE de las sedes, se mencionó que en estos aún no se ha concretado la participación de actores externos, situación que es evaluada como una limitación para el logro de una mayor inserción territorial de la Universidad.

En relación con la dinámica del Consejo Directivo en las tres sedes, existe acuerdo en que la cantidad de reuniones anuales ordinarias es escasa para el tratamiento y la continuidad de temas considerados significativos y específicos. En consonancia con una de las funciones estatutarias, se reconoce que los temas más debatidos e importantes son los referidos a modificaciones de los planes de estudios o creación de carreras. Los consejeros docentes, estudiantiles y no docentes consideran que deberían tratarse otros, como los llamados a concursos interinos, las designaciones docentes de dedicación completa, la encuesta de desempeño docente y el rol del profesor consulto. Asimismo, cada Consejo de sede posee su dinámica propia y, en alguno de ellos (Alto Valle y Valle Medio), se trabajó la reglamentación de docentes viajeros y fueron aprobadas Comisiones de Ingreso, Permanencia y Graduación. En algunos de los temas abordados suelen darse tensiones con lo resuelto por el Consejo de Universidad (es el caso del calendario académico que, según los consejeros, no atiende las cuestiones relacionadas con la situación climática y social de la Sede Andina).

Los Directores de Escuelas son designados por el CDDEyVE de cada sede a propuesta del Vicerrector respectivo y sus funciones están relacionadas con el aseguramiento de la programación y funcionamiento de las carreras: proponer la incorporación de docentes de acuerdo a las necesidades, participar en la organización de las convocatorias públicas de docentes interinos con perfil docente y participar

en el proceso de evaluación del desempeño docente. Según el Estatuto, los Directores son asistidos por un Consejo Asesor de Escuelas integrado por los Directores de las carreras de grado y posgrado y por representantes de organizaciones sociales representativas de los espacios socio-profesionales de la Escuela. Sin embargo, la estructura de gestión en torno a las Escuelas aún está en etapa de institucionalización: en algunas no se ha designado Director y otras poseen una sola carrera y/o la carrera está parcialmente relacionada con las áreas que abarca (por ejemplo, Administración, Economía y Turismo que posee la carrera de Contador Público); en varias no está organizado y cumpliendo funciones el Consejo Asesor; y el eje de la gestión del Director está centrado en las carreras de grado, en tanto no se hizo referencia a la gestión de los posgrados en las Escuelas donde se han implementado. No obstante, lo anterior no ha sido un obstáculo para la implementación de las propuestas formativas, que es favorecida por la organización de reuniones formales o por los intercambios informales con los Directores de las carreras, quienes son, a su vez, los que están más cercanos a las realidades docentes y estudiantiles relacionadas con la formación.

Según el Estatuto, los Directores de carrera proponen al Director de Escuela o de UE la incorporación de docentes, la convocatoria a concursos docentes y los miembros de tribunales examinadores, además de participar en la evaluación del desempeño docente y la organización de las convocatorias públicas de docentes interinos. También en este caso son asistidos por un Consejo de carrera que, en algunas de ellas no se ha conformado, lo cual obedece según estudiantes y docentes a que no se ha logrado el número necesario de docentes concursados para integrarlo. Los estudiantes de la Sede Alto Valle y Valle Medio opinan que la situación es más precaria en las carreras que no están abarcadas por el artículo 43° de la LES, que están obligadas a someterse a procesos de acreditación. Esta realidad genera algunas tensiones, por cuanto se señala que las carreras que deben ser acreditadas

son objeto de políticas institucionales focalizadas, a diferencia de las otras en las que esto no ocurre, manifestándose en dificultades para cubrir cargos de la planta docente y en una menor cantidad de docentes concursados, lo cual obstaculiza la conformación de listas para ser presentadas en la gestión del Consejo de Carreras.

Los Directores de carrera son quienes están más involucrados con las problemáticas de la formación de los estudiantes: la deserción en los primeros años de estudio, las limitaciones derivadas de la falta de espacio físico, las dificultades para cubrir los cargos docentes, el escaso número de docentes concursados en algunas carreras, la carencia de formación pedagógica de los profesionales, el obstáculo que significa el trabajo final de graduación para culminar los estudios, las bajas dedicaciones docentes y la necesidad de estimular espacios de reflexión entre los docentes y de articular proyectos interdisciplinarios. Además, participan en los llamados a concurso, reválida de cargos y evaluación anual de desempeño (que incluye la opinión de los alumnos a través de encuestas).

Estructura y gestión de la Educación a Distancia

Según la información complementaria entregada por responsables del área académica, la educación a distancia forma parte de la Secretaria de Docencia y Vida Estudiantil a través de la Dirección de Educación a Distancia, cuya estructura configura el Programa de Educación Mediada por Tecnologías de la Información y la Comunicación (PEMTIC).

La Dirección de EaD centraliza la administración del campus virtual de la UNRN, la coordinación de tutores institucionales, la administración de las contribuciones de estudios que realizan los alumnos y la coordinación de los exámenes finales presenciales de las carreras a distancia. Las carreras dependen académicamente de las sedes, pero la generación de políticas para el desarrollo y la consolidación de la modalidad así como el asesoramiento pedagógico y tecnológico corresponden al Rectorado, a través de la Dirección de EaD.

El número de integrantes de la Dirección de EaD es reducido. El PEMTIC cuenta con una Directora de EaD, profesional del área de Administración recientemente concursada, categoría 2 del escalafón no docente, de planta permanente y con una dedicación de 35 horas semanal; tres apoyos técnicos de planta permanente no docente dedicados al diseño de materiales y de la plataforma, al mantenimiento y desarrollo de software y a la gestión de pagos, estos últimos a tiempo parcial dado que se desempeñan también en otras áreas ajenas al PEMTIC; y un webmaster bajo la figura de contrato de locación de servicios. Está previsto un concurso público de modalidad cerrada para cubrir el cargo no docente, responsable de la sección diseño y producción de materiales digitales. De acuerdo a lo indicado en el IA se trata de propuestas aranceladas, lo cual podría entrar en contradicción con el principio de igualdad de oportunidades explicitado en el artículo 5º del Estatuto de la UNRN.

Se informa que actualmente las actividades que demandan mayor atención son de carácter administrativo. Se anticipan metas como cubrir los puestos vacantes y proponer la incorporación de la figura de Coordinador de Proyectos Pedagógicos para articular las secciones de Asistencia a Alumnos Virtuales, de Diseño y Producción de Material Digital y de Cursos y Programas a Distancia, la Dirección de EaD y las sedes. La implementación en un breve plazo de esta propuesta contribuiría al mejoramiento de los servicios prestados por el PEMTIC a las sedes, así como a la necesaria discusión de un modelo pedagógico anclado en los propósitos de la UNRN que involucre a todas las áreas.

De igual manera, a fin de consolidar el área, se ha planteado la conveniencia de conformar una Comisión Multidisciplinar integrada con perfiles diversos –tecnológicos, pedagógicos y de gestión– de cada una de las sedes para la planificación de estrategias de articulación y de incorporar personal para mejorar los procesos comunicativos y los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La enseñanza en la Educación a Distancia. Características

Para la implementación de las propuestas en la modalidad a distancia en el año 2009 se puso a disposición de docentes, alumnos y personal de gestión un espacio virtual, a través de la contratación del servicio de la plataforma E-ducativa, con el objetivo de optar por plataformas de software libre a futuro. En el año 2015 se migra hacia una plataforma de software libre, Moodle 2.6, que cuenta con recursos educativos novedosos para el diseño, organización y gestión del conocimiento y para el seguimiento y autoevaluación de los estudiantes. En la actualidad se dispone de esta plataforma para el soporte tecnológico de carreras virtuales y presenciales. Se constata, a su vez, una iniciativa de acompañamiento de la carrera de Informática paralelo al efectuado por el PEMTIC.

En la implementación de la enseñanza en el campus virtual se valora el diseño de un ambiente de aprendizaje en línea que procura facilitar la comunicación y construcción de conocimiento. No obstante, algunas particularidades observadas revelan la necesidad de discutir y reflexionar sobre el modelo pedagógico de la modalidad. Por un lado, las características pedagógicas de los materiales, así como los medios y las formas de acceso a la bibliografía reflejan enfoques didácticos, comunicacionales y modalidades de trabajo diversos que denotan disímiles niveles de experticia docente en el uso de los recursos que provee la plataforma y de maduración en las intervenciones didácticas. Por el otro, se constata la presencia de actividades individuales y grupales, la participación y el intercambio entre estudiantes con la mediación de los profesores, y el uso de herramientas tecnológicas sincrónicas y asincrónicas para la construcción del conocimiento de manera colaborativa, aunque se presentan de manera heterogénea y aislada.

En el contexto de los lineamientos del CIN y la SPU para acre-

ditación por cada Universidad del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), en el caso de la UNRN se debería atender especialmente el reconocimiento y la explicitación de instancias institucionales de producción, difusión y/o transferencia de conocimientos vinculados con el desarrollo de la opción pedagógica a distancia; el trabajo multidisciplinar en el abordaje de aspectos pedagógicos, comunicacionales y tecnológicos; y las formas de selección, promoción, evaluación y designación de los docentes.

Conforme lo expresado en el IA, se valora el intento de implementar plantillas de estilo para ser utilizadas por los docentes, a pesar del reducido número de recursos humanos del área. Para concretar el objetivo de intervenir en el "Procedimiento pedagógico de los contenidos" se entiende que será imprescindible atender a una integración multidisciplinar que contemple profesionales con formación en aspectos disciplinares pedagógicos, en diseño curricular e investigación. Asimismo se considera necesario la constitución de un área de Diseño y Producción de Materiales Didácticos.

Los exámenes finales de las asignaturas cursadas virtualmente se realizan de manera presencial y cada estudiante puede optar por inscribirse en cualquiera de las localizaciones de la UNRN: San Carlos de Bariloche, General Roca, Choele Choel, Río Colorado, Viedma y Buenos Aires. Son escritos, con una duración máxima de tres horas y se llevan a cabo en simultáneo. Los procedimientos seguidos con la participación y el trabajo coordinado de la Dirección de EaD, los Departamentos de Alumnos de cada sede, los Directores de Carrera y los docentes garantizan la transparencia del proceso y los resultados de la evaluación. No obstante, debería incorporarse una instancia para que los estudiantes puedan expresarse oralmente en un examen final a través de mesas examinadoras presenciales o del aprovechamiento del potente sistema de video conferencias de la Universidad. La posibilidad de que estos estudiantes tengan la oportunidad de exponer, argumentar y contrargumentar en los exámenes finales sumaría a los

esfuerzos de la Universidad por garantizar formaciones pertinentes y habilitar competencias variadas en pos del perfil acordado para los graduados.

Plantel docente

Composición y características del cuerpo docente

En el IA se sostiene que la UNRN estableció como una de sus primeras normas en el año 2008 el Régimen de Personal Docente[7] en el que se inscriben las principales definiciones aún vigentes para la gestión. Este adscribe al régimen general de categorías docentes en el país (Profesor Titular, Asociado, Adjunto, Jefe de Trabajos Prácticos y Ayudante de Primera) y, actualmente, establece un sistema que contempla dedicaciones simple, parcial y completa –no exclusiva–, con bandas horarias convencionales de 10, 20 y 40 horas, y la obligación de presencia física en las instalaciones de la institución. Las obligaciones docentes frente a alumnos según dedicación son las siguientes: 4 horas semanales para la dedicación simple, 8 horas para la dedicación parcial y 6 horas para la dedicación completa (IA, pág. 73).

En el año 2015, de los 1.198 docentes, 326 eran regulares o efectivos y 872 interinos, lo cual representa el 27,2% y el 72,8%, respectivamente. El porcentaje promedio de docentes regulares por carrera de grado de ciclo completo llega al 47%. Estos datos indican que aún es bajo el número total de docentes concursados, motivo por el cual debería incrementarse la organización de concursos públicos de antecedentes y oposición para regularizar la planta docente y contribuir a mejorar las actividades de gestión académica mediante la conformación de los órganos de asesoramiento de Escuelas y carreras. Si se compara con el inicio de las actividades académicas de la Universi-

7 Régimen de Personal Docente, Resolución UNRN Nº 12/08. Texto Ordenado al 13 de diciembre de 2012.

dad, la planta docente tuvo un crecimiento del 294,3%. Según tipo de cargo, la mayor cantidad se concentra en la categoría Jefe de Trabajos Prácticos (35,2%) y Profesor Adjunto (30,3%), correspondiendo porcentajes menores para Ayudantes (23,6), Profesores Asociados (6,34) y Profesor Titular (4,51). Los datos desde el punto de vista de la distribución profesores-auxiliares indican que un 41,1% corresponde a los primeros y un 58,9% a los segundos.

Con respecto a las dedicaciones docentes, la UNRN cuenta con docentes propios de la institución y docentes investigadores del CONICET con lugar de trabajo en ella. Cuando se contabiliza estos últimos, el número de cargos docentes de la Universidad asciende de 1.198 a 1.270, por cuanto 60 son docentes investigadores CONICET-UNRN y 12 son sólo CONICET. Los docentes investigadores CONICET con lugar de trabajo en la UNRN –la mayor cantidad se encuentra en la Sede Andina– revisten en la Universidad con dedicación simple pero tienen las mismas obligaciones que un docente con dedicación completa. Dichas obligaciones consisten en el dictado de al menos 6 horas semanales de clase frente a alumnos y el desarrollo de tareas de investigación. Así, se aumenta el número de docentes con dedicación completa que asciende al 16%, correspondiendo a las dedicaciones parciales un 13% y a las dedicaciones simples un 71%. (IA 2009-2015, pág.184). Las responsabilidades institucionales asignadas en cuanto al ejercicio de la docencia generan tensiones en los investigadores que son rentados por el CONICET, en particular de un sector docente de la Sede Andina.

Cuadro 6. Planta docente 2015 por sede, según dedicación (incluye los docentes investigadores o becarios del CONICET)

	Completa				Parcial		Simple				Total
Sede	UNRN	CONICET UNRN	Total	%	Total	%	UNRN	CONICET externo	Total	%	
Atlántica	29	24	53	18%	56	19%	185	0	185	63%	294
AV – VM	45	4	49	8%	79	14%	451	0	451	78%	579
Andina	70	32	102	26%	30	8%	253	12	265	67%	397
Total	**144**	**60**	**204**	**16%**	**165**	**13%**	**889**	**12**	**901**	**71%**	**1.270**

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 184.

La información anterior da cuenta de la existencia de un alto porcentaje de docentes con dedicación simple. En este sentido, se considera que el refuerzo de las dedicaciones mayores podría contribuir al mejoramiento de las actividades de docencia, investigación y extensión, así como a un mayor compromiso institucional de los docentes en las actividades emprendidas.

En relación con las titulaciones, el IA indica que en el año 2014 el 22% de los docentes –221 sobre un total de 1.019– ha tramitado el adicional por título de posgrado. Los mayores porcentajes corresponden a titulaciones de doctorado y maestría, situación que resulta ventajosa para el desarrollo de la investigación y la formación de investigadores: el 62,4% –138 sobre un total de 221– corresponde al título de doctor y el 32,1% –71 de 221– corresponde a maestría.

Con respecto a las titulaciones de posgrado en la categoría Profesor, de los 661 docentes 181 posee un posgrado, es decir, el 27,4%. Una cuestión que se advierte como problema es la escasa cantidad de Profesores Adjuntos con posgrado –129 de 545, 23,7%– a pesar de ser un requisito estatutario para el acceso al cargo poseer título de maestría o formación profesional equivalente. Este escenario

obedece a varias razones reconocidas por la propia Universidad: los jurados no valoraron suficientemente el requisito para otorgar el cargo e hicieron hincapié en la experiencia profesional equivalente para los profesores con perfil profesional, en la carencia de formación de posgrado del postulante por formar parte de un grupo etario en el cual no se valoraba la formación de posgrado o en haber tenido su formación interrumpida por razones políticas. Esta realidad que se fue configurando al margen de la normativa y de las expectativas institucionales requiere ser atendida en futuros ingresos, así como a través de la generación de políticas de posgraduación para el desarrollo de la carrera académica en el caso de los docentes más jóvenes que forman parte de la planta docente.

Una particularidad de la conformación del cuerpo docente es su variada procedencia geográfica e institucional. La encuesta aplicada en el marco del proceso de autoevaluación respondida por el 21% de los docentes evidencia que si bien la mayor parte proviene de la UBA y de la UNLP, otros proceden de diversas instituciones de gestión estatal (UNCuyo, UNLZ, UNQ, UNCOMA, UTN, UNC, UNRC, UNCPBA, entre otras) y de gestión privada (Universidad Empresarial Siglo XXI, Universidad Blas Pascal, CAECE, entre otras) y extranjeras (Universidad Paris VII, Macquarie University). Se trata de un escenario complejo para la consolidación de una cultura e identidad institucional en torno al modelo de gobierno y de gestión innovador de la Universidad, en tanto en las instituciones de origen predomina una organización por facultades, departamentos y cátedras, siendo sus órganos de gobierno un Consejo Superior y Consejos Académicos de unidades académicas. A este desafío se añade otro: la producción de una cultura e identidad institucional en una institución que, como en toda universidad está fragmentada desde el punto de vista disciplinar, pero que en este caso también está dispersa geográficamente con limitadas posibilidades de interacción entre los diferentes actores por las extensas distancias entre sedes.

En el Régimen de Personal Docente se estableció tres perfiles con funciones diferenciadas: por un lado, el Perfil Docencia que refiere al diseño, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje; orientaciones y tutorías; formación de recursos humanos; producción de materiales didácticos; integración de equipos docentes; articulación horizontal y vertical de asignaturas en el desarrollo del currículo y en el logro del perfil de egresado de la carrera. Por el otro, el Perfil Docencia e Investigación que además de las tareas de docencia, comporta la participación regular en actividades de investigación regladas o acreditadas por la Universidad, así como la realización de trabajos de desarrollo y transferencia en el campo de la ciencia, la tecnología y las artes. Finalmente, el Perfil Docencia y Ejercicio Profesional que, además de las tareas de docencia, comporta el ejercicio profesional en el área científico- tecnológico o artístico en donde se desempeña, con excepción de la investigación.

En la definición de las obligaciones docentes según perfiles y dedicaciones se indica que la dedicación completa se otorgará sólo en los casos del perfil docencia e investigación. Las dedicaciones simples y parciales se corresponden con el perfil de docencia y la dedicación simple con el perfil docencia y ejercicio profesional. Excepcionalmente quienes tienen un perfil docencia e investigación con dedicación parcial podrán realizar actividades de investigación.

En las entrevistas mantenidas con autoridades y docentes de las sedes se señaló la presencia de algunas tensiones en esta política de dedicaciones docentes. Por un lado, el perfil docencia y desarrollo profesional aún no está instalado institucionalmente y en algunas carreras tienen dificultades para ubicar en la región docentes con dicho perfil, aunque también se reconoce que ha permitido incorporar profesionales valiosos del medio con interés por la docencia universitaria. Por el otro, los docentes manifiestan cierta incertidumbre respecto de las posibilidades de desarrollo académico por cuanto hay un techo respecto del aumento de las dedicaciones docentes en este caso.

Según afirmaron en algunas de las entrevistas, esta situación constituye una limitación para el logro de mayores niveles de compromiso institucional y para incluir el desarrollo de otro tipo de actividades en el trabajo académico como, por ejemplo, la extensión. Es propia, fundamentalmente, de las sedes donde predominan carreras de corte profesional como el caso de Odontología o Medicina Veterinaria, por citar dos en las que tanto las tareas de investigación como de extensión requieren altas dedicaciones. La búsqueda de integración del modelo profesionalista y humboldtiano aunado a una formación que enfatiza la relación de los estudiantes con los futuros espacios laborales, desafía la definición de una política institucional que contemple la posibilidad de armonizar necesidades de formación de los estudiantes en carreras de corte profesional con expectativas de crecimiento y desarrollo profesional docente en el campo universitario, a través de dedicaciones que atiendan y fortalezcan ambos requerimientos.

De acuerdo a la Resolución del CDEyVE N° 048/12, sobre la base de la clasificación de materias según el nivel de experimentalidad se determinan relaciones técnicas docente/alumno, de acuerdo a la experiencia desarrollada por el CIN para el Modelo de Pautas de Distribución Presupuestaria. El modelo de la SPU para las ciencias humanas establece un docente cada 120 alumnos y en las que requieren una atención personalizada por la experimentalidad, talleres y prácticas, 30 alumnos por profesor y 15 por auxiliar. La taxonomía de las asignaturas basada en su experimentalidad agrega una cuarta categoría en la UNRN. Según se indica en el IA este criterio no suele ser respetado en los llamados a concursos de docentes interinos generando desequilibrios en la conformación de las plantas docentes de las sedes. Los auxiliares de docencia manifestaron que en ocasiones esto produce inestabilidad en el trabajo académico por cuanto queda supeditado a la cantidad de alumnos que se tenga cada año académico. Otra consecuencia que se observa en la etapa final de las carreras es la inexistencia de una estructura que contemple cargo de Profesor y Auxiliar por

la escasa cantidad de estudiantes en algunas de ellas, lo cual constituye un obstáculo para la formación de recursos humanos. Finalmente, el IA plantea que algunos docentes concentran un número elevado de materias, situación que fue advertida como una desventaja también por parte de los estudiantes.

El cuerpo docente de las diferentes sedes demostró compromiso con la institución. No obstante, del mismo modo que las autoridades, manifestaron algunas cuestiones que es preciso atender.

Aunque se ha logrado la radicación de docentes, un número importante todavía está conformado por docentes que viajan y dictan clases cada 15 días o una vez por mes o a través de videoconferencia. Como toda universidad joven necesita potenciar una política de formación de recursos humanos para consolidar sus plantas docentes, así como regularizar la situación de los docentes que continúan como interinos.

Una dificultad expresada por todos los actores de la Universidad es el déficit en términos de infraestructura que afecta el dictado de clases. Las situaciones son diversas: falta de edificios propios, edificios compartidos, edificios que deberían ser refaccionados, a la vez que están dispersos y alejados unos de otros. Este diagnóstico con respecto al espacio físico también dificulta, principalmente en cada sede, el conocimiento y la interacción entre estudiantes y docentes, en este último caso incidiendo en la posibilidad de elaborar proyectos académicos conjuntos.

Mecanismos de ingreso y promoción de los docentes

El Estatuto de la UNRN (artículo 65°) reconoce las figuras de docentes ordinarios o regulares y extraordinarios. En el artículo 66° se prevé el acceso a los cargos docentes por concurso público y abierto de antecedentes y oposición. Asimismo, dicha norma regula los requisitos para cada una de las categorías docentes desde el punto de vista de la formación académica requerida y de otros valorados para el ejercicio

de las funciones. Los docentes extraordinarios pueden pertenecer a las siguientes categorías: Profesor Emérito, Profesor Consulto, Profesor Visitante o Invitado y Profesor Honorario.

Asimismo se establecen las particularidades de las funciones y obligaciones de los docentes ordinarios: la no distinción entre clases teóricas y prácticas; la necesidad de una reglamentación que regule las funciones docentes según perfil y dedicación; la obligación de realizar investigación a quienes se desempeñen con una dedicación completa; y el reconocimiento del aporte docente de profesionales que se desempeñen en los sectores privado y público. Este marco definido en el proyecto institucional original se expresa en los llamados a concurso de docentes que se realizan por tipo de cargo (Profesor o Auxiliar), por áreas (disciplinas) y orientaciones (áreas de estudio) con indicación ilustrativa de las asignaturas. Asimismo, en ellos se diferencian los cargos con dedicación parcial o simple cuyo perfil es de docencia y los cargos con dedicación completa cuyo perfil es de investigación. En este último caso, los postulantes a los concursos deben incluir un proyecto de investigación cuya pertinencia y originalidad son valorados junto con los antecedentes y la clase pública de oposición (IA, pág. 177).

El Rector designa los jurados para cada llamado a concurso, en acuerdo con los Vicerrectores de las sedes, previa intervención no vinculante de los Directores de Escuela, la OAC y las UE en los casos del Perfil Docencia e Investigación. En caso de desacuerdo resuelve el CDEyVE. El jurado se compone con tres miembros titulares y tres miembros suplentes, de los cuales dos titulares y suplentes deben ser externos a la Universidad.

La UNRN tiene una política de evaluación del desempeño docente y, en el IA, se asume que la Universidad aún se encuentra "en un estadio inicial de la cultura de la evaluación" (IA, pág. 196) cuando se refiere a la implementación de las primeras acciones llevadas a cabo en 2013 y 2014. El IA da cuenta de un proceso de autoevaluación

de las dos evaluaciones de desempeño que evidencian la importancia asignada para el mejoramiento de la calidad institucional. En esta actividad tiene un rol fundamental la OAC, en coordinación con las Secretarías Académicas de la Universidad y de las sedes, cuya tarea es central para desarrollar acciones articuladas destinadas a mejorar el proceso teniendo en cuenta todas las instancias involucradas: autoinforme del docente, informe del Coordinador de Carrera, Director de Escuela y/o Director de UE en el caso del perfil docencia e investigación, y las evaluaciones realizadas por los estudiantes.

La situación anterior se observa con relación a las Encuestas de Desempeño Docente (EDD) que regularmente completan los estudiantes. En este sentido, desde el primer año de aplicación en 2009 se han introducido modificaciones metodológicas y de contenidos con propósitos de mejora, en las que también ha tenido un rol importante la OAC. Como suele ocurrir con respecto a las evaluaciones de los docentes en la mayoría de las instituciones, el propio IA reconoce críticas internas de docentes y, en entrevistas con los estudiantes, manifiestan que los resultados de las evaluaciones no tienen un impacto evidente en el mejoramiento de las actividades de enseñanza.

La contratación docente en la Educación a Distancia

Según el IA más del 60% de los docentes que se desempeñan en la modalidad virtual son externos con un contrato de locación de servicios por un período determinado. Aproximadamente el 40% de los docentes pertenecen a la UNRN y cuentan con horas asignadas para dictar asignaturas de carreras a distancia en función de sus dedicaciones.

A partir de la información complementaria aportada por la institución se constata que dicha situación presenta aristas y problemáticas diversas en las sedes. Los docentes de la Sede Andina poseen las mejores condiciones de trabajo en la enseñanza virtual ya que el 82% es interno y el 18% externo. En la Sede Atlántica sólo el 4% es interno. En

Alto Valle y Valle Medio también el 4% es interno. En las dos últimas el porcentaje de interinos es de 52% y 29%, respectivamente.

Los diversos modos de relación laboral responden a que no todas las unidades académicas que gestionan carreras a distancia –como por ejemplo las licenciaturas de la Sede Atlántica– dictan carreras presenciales de campos disciplinares afines, motivo por el cual se convoca a docentes externos a la institución. Esto explica las dificultades para la regularización del vínculo laboral en carreras que tienen continuidad desde los inicios de la UNRN. En las entrevistas se recogió cierto malestar vinculado con la pérdida de docentes con antigüedad y trayectoria académica durante el año 2016 debido a los criterios de racionalización aplicados en las últimas contrataciones.

El predominio de las bajas dedicaciones docentes, así como la ausencia de perfiles pedagógicos y comunicacionales en el PEMTIC, obstaculiza el desarrollo de actividades que tiendan a promover y fortalecer la investigación y la innovación en la educación virtual. Es necesario contar con recursos humanos que asocien la investigación sobre la Educación a Distancia con el establecimiento y la profundización de vínculos interinstitucionales a través de la conformación de redes nacionales e internacionales a fin de potenciar las producciones locales.

Los estudiantes

Características de la población estudiantil

El propósito de la UNRN es alcanzar los 20.000 estudiantes en alrededor de doce años, siempre que se logre formular un proyecto que interese y permita incorporar egresados de nivel medio y a la población rionegrina con credenciales suficientes para reinsertarse o retornar al ámbito universitario, creciendo con un promedio anual bajo de 1,5% y con una graduación del 50% de cada cohorte.

Según el IA, la UNRN se ubica entre el conjunto de instituciones universitarias pequeñas en cantidad de estudiantes ya que cuenta

actualmente con 8.169 estudiantes matriculados, de los cuales 3.393 (41,5%) pertenecen a la Sede Alto Valle y Valle Medio, 2.115 (25,9%) a la Sede Atlántica y 2.661 (32,6) a la Sede Andina. Desde su puesta en marcha la tasa de crecimiento promedio anual fue del 33,6%.

Cuadro 7. Matrícula UNRN período 2009-2015

Sede	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sede Atlántica	437	627	1.117	1.344	1.620	2.099	2.115
Sede Alto Valle-Valle Medio	255	934	1.730	2.365	2.723	3.163	3.393
Sede Andina	930	1.387	1.755	2.277	2.609	2.772	2.661
Total UNRN	**1.622**	**2.948**	**4.602**	**5.987**	**6.952**	**8.034**	**8.169**

Fuente: Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 30.

En el año 2015 las diez carreras con mayor cantidad de estudiantes abarcan las tradicionales pertenecientes a las ciencias económicas, y otras distribuidas en las áreas de las ciencias de la salud, las ciencias aplicadas, la ingeniería, las ciencias sociales y las humanidades. Entre las primeras se encuentran la Licenciatura en Administración (418), Contador Público (385), Abogacía (360) y le siguen en orden de importancia Odontología (371), Licenciatura en Criminología y Ciencias Forenses (343), Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría (262), Licenciatura en Diseño Visual (235), Profesorado de Nivel Medio y Superior en Biología (220), Licenciatura en Diseño Artístico Audiovisual (209), Ingeniería Electrónica (203) y Medicina Veterinaria (202), casi con idéntico número que la anterior (Ficha SIEMI).

El IA muestra las diferencias en la elección de carrera por parte de la población estudiantil a través de la comparación de inscriptos 2009-2010, que evidencia un cambio significativo desde el punto de vista de los campos disciplinares y profesionales. Por ejemplo, las cin-

co carreras con más inscriptos en 2009 fueron licenciaturas en Administración (367), en Ciencias Antropológicas (189), Tecnicatura Superior en Mantenimiento Industrial (109), licenciaturas en Turismo (106) y en Comunicación Social (102), mientras que en 2015 se ubican la Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría (160), Tecnicatura Superior en Mantenimiento Industrial (142), Contador Público (140), Licenciatura en Administración y en Criminología (139) y Ciencias Forenses (125) (IA, pág. 230). La actualización continua de estos datos, así como su interpretación resultan centrales para una Universidad en la cual uno de los criterios para la definición de su propuesta académica y de sus cupos anuales en algunas carreras, es la matrícula.

Los datos sociodemográficos de los alumnos ingresantes evidencian que mayoritariamente provienen de la provincia de Rio Negro, son primera generación de universitarios, trabajan, el porcentaje que se corresponde con la edad teórica de ingreso a los estudios universitarios es bajo y la tasa de feminización es alta en todas las sedes. En el año 2015 el 76% de los estudiantes es de Río Negro, concurriendo el 69% a la Sede Alto Valle y Valle Medio, el 86% a la Sede Andina y el 75% a la Sede Atlántica. En la serie 2009, 2012 y 2015 el porcentaje para la UNRN de ingresantes primera generación de universitarios se mantiene relativamente estable ascendiendo al 71,8%, 69,9% y 66,9%, respectivamente; cuando se comparan las sedes los porcentajes más altos corresponden a la Sede Atlántica, seguida de la Sede Alto Valle y Valle Medio y la Sede Andina. En cuanto al sexo, la serie 2009-2015 indica que la población femenina en los últimos tres años se sostiene en valores estables, con alrededor del 58% de mujeres ingresantes; en años anteriores el porcentaje de mujeres llegó a superar el 60% en alguna de las sedes (Andina en 2009, Andina y Atlántica en 2010, las tres sedes en 2011 y Alto Valle-Valle Medio en 2012).

Una particularidad del año 2015 es la baja de ingresantes, que afectó principalmente a la Sede Atlántica y en menor medida a la Sede Andina, motivada por el bajo número de inscriptos.

Cuadro 8. Ingresantes a la UNRN por sede. Años 2009-2015

Sede	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sede Atlántica	437	358	694	714	744	1.088	866
Sede Alto Valle-Valle Medio	255	763	1.046	1.322	1.338	1.336	1.362
Sede Andina	930	861	912	1.221	1.262	1.238	1.124
Total UNRN	**1.622**	**1.982**	**2.652**	**3.257**	**3.344**	**3.662**	**3.352**

Fuente: Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 23.

Según se señala en el IA, la disminución de ingresantes de la Sede Atlántica obedece a la menor cantidad de inscriptos en las carreras de complementación de Educación, lo cual podría estar vinculado a la falta de reconocimiento del título por parte del Ministerio de Educación provincial a los graduados docentes que finalizan sus estudios. Esto daría cuenta de la necesidad de avanzar en acuerdos con el gobierno de la provincia aprovechando la participación que tiene a través de representantes en los órganos de gobierno de la Universidad. Asimismo, otras hipótesis mencionadas se asocian al agotamiento del nicho potencial de la demanda por saturación, ya que se trata de carreras con seis cohortes de dictado y con la presencia de propuestas de capacitación y actualización promovidas por el INFOD y el Ministerio de Educación de la provincia desde hace dos años que compiten con las carreras de la UNRN. Esta situación, en un contexto de crecimiento constante hasta el momento y en el cual todas las carreras han dictado sus ciclos completos, se configura como un momento oportuno para el diseño de políticas y estrategias de formación teniendo en cuenta las expectativas de crecimiento institucional señaladas anteriormente.

Los estudiantes que cursan carreras bajo la modalidad a distancia representan alrededor del 10% del total de la población estudiantil. La matrícula es altamente feminizada (80%), el 75% de los graduados de

ciclos de profesorados vive con su pareja e hijos y el 61% tiene más de 41 años. Los estudiantes de las tres carreras del ciclo de licenciatura –en Educación, Educación Inicial y Educación Primaria– eran 271 en el 2015, junto a 9 que aún permanecían en la Tecnicatura Universitaria en Promoción y Protección de la Salud.

En las entrevistas presenciales o por teleconferencia con estudiantes y graduados de la modalidad se manifestó la inquietud respecto de la conveniencia de propiciar la participación estudiantil –expresión del derecho de ciudadanía– en los Consejos Directivos, propuesta también apoyada por los docentes. Se solicitó, a su vez, el otorgamiento de plazos más amplios en la vinculación de los datos relativos a la morosidad en el pago de las contribuciones y la posibilidad de inscripción a exámenes finales, en cuanto lentifica por demás las trayectorias en los recorridos académicos. Además, cobra relevancia el reclamo de egresados cuando la Junta de Calificación de la provincia de Río Negro para el ejercicio de la docencia no les otorgó puntaje o el otorgado fue inferior al de similares títulos de otras universidades. En el documento se atribuye el problema a una falla de articulación que debe ser resuelta por la administración provincial. Se indica que el Ministerio a la fecha no había emitido una respuesta favorable a los reclamos presentados por los egresados de la UNRN y que la misma Universidad ratificó durante todo el año 2014.

Sistemas de ingreso y desempeño académico

En el IA se concibe a los programas y cursos de ingreso como estrategias, dispositivos, técnicas y estudios para hacer frente a la desarticulación en términos de competencias y conocimientos adquiridos en las escuelas secundarias y los requerimientos propios de la Universidad. En el Proyecto Institucional de la UNRN se promovió la instalación de dispositivos para la búsqueda de la equidad por cuanto se señala como propósito "lograr el mayor ingreso posible a la Universidad de egresados del nivel medio con méritos educativos suficientes, en es-

pecial provenientes de los hogares de menores ingresos y asegurar su permanencia".

La UNRN desde su puesta en marcha ha tenido dos tipos de programas de ingreso: durante 2009 y 2010 de carácter obligatorio y selectivo, el primer año con modalidad presencial y el segundo con la incorporación de la modalidad virtual. A partir de 2011 el programa de ingreso dejó de ser selectivo y las materias Lengua y Matemática pasaron a denominarse Introducción a la Lecto- escritura (ILEA) y Razonamiento y Resolución de Problemas (RRP), respectivamente. Comienzan a formar parte de los planes de estudio y deben cursarse durante dos meses, durante el primer año de la carrera, o aprobarse a través de exámenes libres. Se diferenció un calendario de aprobación para las carreras con cupo y se agregó un espacio de orientación en las carreras. Hasta el año 2014 fueron introducidas algunas modificaciones, como concursos para ILEA y RRP, la inclusión de apoyo extracurricular específico, la incorporación de actividades de tutoría y seguimiento académico, entre otras. Finalmente, en 2015 se continúa con la autorización a las sedes y Escuelas de organizar y dictar las asignaturas ILEA y RRP, para adecuar los contenidos a la especificidad de las propuestas formativas y se posibilita que incluyan actividades complementarias como módulos de introducción a la vida universitaria. El 21% de ellas introdujo cambios en los planes de estudio previendo o eliminando actividades introductorias o niveladoras.

Cabe señalar que la Secretaría Académica y Vida Estudiantil no tiene un área con personal dedicado al ingreso y que la política se ha orientado hacia una modalidad descentralizada tendiente a adaptarlo a las particularidades de las carreras. El estudio realizado respecto de los efectos del sistema de ingreso bajo las dos modalidades indica que no hay diferencias en cuanto a la permanencia estudiantil. En el IA se expresa que a partir de tercer año de cada cohorte los porcentajes de permanencia son similares, con lo cual quienes permanecen tienen un ritmo de progreso académico que es indiferente a la modalidad

del ingreso. Si bien en el tercer año los alumnos de carreras de grado de ciclo largo deberían haber avanzado más del 50% en sus planes de estudio, la mitad no aprueba ni siquiera las dos materias por año para mantener la regularidad. En este sentido, se concluye que las formas de ingreso determinan la permanencia en primer año pero tienen menos incidencia en el desempeño de las cohortes o su persistencia.

Recientemente, en el área de Educación a Distancia ha sido creada la red social propia para alumnos ingresantes, denominada Reduni (www.reduni.unrn.edu.ar), que dispone en un mismo espacio virtual de un ámbito de socialización, información y aprendizaje, con formato de red social. Se prevé el inicio de su funcionamiento a partir del inicio del período de inscripción 2017, con el objetivo de contener a los futuros estudiantes desde su inscripción hasta el inicio de clases y constituirse en una herramienta útil para aquellos que aún no han definido su carrera. Los ingresantes e interesados pueden acceder a información sobre las carreras que brinda la UNRN, conocer el procedimiento y los pasos de inscripción, acceder a aulas virtuales para reforzar los conocimientos adquiridos en la escuela secundaria, contactarse con directores de carrera y docentes, y comenzar a conocer a sus futuros compañeros. Además, se difunden las actividades deportivas, culturales y artísticas a las que gratuitamente pueden acceder como estudiantes.

La Reduni, que atendió en el mes de noviembre de 2016 un total de 1.214 usuarios, apunta a resolver problemáticas pendientes e irresueltas para la UNRN con relación al ingreso y la permanencia estudiantil. En tal sentido las finalidades planteadas para este dispositivo son brindar a los aspirantes a carreras de la UNRN un espacio de acercamiento a la vida universitaria y a los contenidos de las asignaturas ILEA y RRP; aumentar el porcentaje de estudiantes que comienzan su carrera habiendo aprobado previamente las asignaturas ILEA y RRP; incrementar la cantidad de ingresantes a carreras de la UNRN; disminuir el abandono temprano de los estudiantes; orientar a los aspirantes en la elección de la carrera; y otorgar a los estudiantes nociones básicas de metodología de estudio.

El diseño y las funciones de este espacio virtual se asemejan a las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, aunque mantiene la identidad institucional de la UNRN. Los cursos ILEA y RRP se dictan a través del Campus Virtual de la UNRN (plataforma Moodle), "linkeado" a la Reduni. En estos se propone el uso de recursos audiovisuales como clases a través de videos, la implementación de foros y la utilización de textos básicos y bibliografía para cada unidad. De igual manera proporciona secciones para la conformación de grupos por carrera; publicaciones (muro) de los usuarios y de los administradores; el conocimiento de los pasos y requisitos para completar la inscripción a la UNRN; el acceso a ILEA y RRP; y al SIU Guaraní.

La asignación de un webmaster/diseñador/técnico informático así como de docentes –con cargo equivalente a un Profesor Adjunto con dedicación simple durante ocho meses– para atender ILEA y RRP otorga institucionalidad a un espacio que requiere el fortalecimiento de acciones coordinadas para abordar los problemas de ingreso y permanencia. En este caso, a diferencia de lo sucedido con las carreras que se dictan en la modalidad a distancia, se ha obtenido un material didáctico acorde con el modelo de enseñanza, facilitado por un trabajo articulado desde el inicio con los tutores docentes. Este tipo de acciones debería abarcar a todos los docentes de la modalidad con el fin de revisar, aportar y realizar acuerdos entre áreas y actores respecto de los abordajes pedagógicos, didácticos y comunicacionales en el nivel institucional. Sería importante integrar en estas discusiones las perspectivas aportadas por las investigaciones sobre el tema.

Política curricular institucional en la formación de los estudiantes

En la UNRN se puede afirmar que existe una política curricular institucional en torno a cuatro núcleos que atraviesan la formación de los estudiantes: la organización de ciclos, la inclusión de informática y de

niveles de inglés, el Trabajo Social Obligatorio y la significación de la enseñanza de las futuras prácticas profesionales.

En primer lugar, todas las carreras de ciclo largo están organizadas en: un Ciclo Inicial o tronco común que incluye conocimientos básicos del campo disciplinario y un Ciclo Superior de licenciatura con dos años de duración, con excepción de las carreras reguladas que deben seguir los criterios y estándares de acreditación.

En segundo término, todos los planes de estudio incluyen dos niveles de inglés y Taller de TICS. Los graduados, en las entrevistas mantenidas durante la visita, valoraron estas enseñanzas como herramientas útiles para el trabajo.

En tercer lugar, todas las carreras de ciclo largo poseen el denominado Trabajo Social Obligatorio, que pretende dar cumplimiento al objetivo de la Universidad relacionado con la vinculación y anclaje territorial a través de una actividad comunitaria en la que están implicados contenidos de la carrera. En torno a este proyecto fueron planteadas una serie de cuestiones por autoridades, docentes, estudiantes y graduados que dan cuenta de la necesidad de una revisión que abarque al conjunto de la institución para acordar objetivos y criterios, en tanto se le otorga distinta carga horaria en las diferentes carreras, no está suficientemente claro el tipo de actividad que involucra (primeramente se reconoció la participación en Programas de Voluntariado Universitario y luego se suprimió; suele considerarse alguna actividad de extensión), los estudiantes suelen dejarlo para el final de las cursadas y luego constituye un obstáculo para la graduación, los docentes no se interesan por orientarlo, entre otros puntos.

Finalmente, otro aspecto de la formación es la inclusión del aprendizaje de la futura práctica profesional durante la formación. En este sentido, cabe destacar la importancia que adquieren el Hospital Escuela de Odontología y el de Medicina Veterinaria. Configuran ámbitos de aprendizaje supervisado con la inclusión de acciones de extensión hacia la comunidad que promueven la salud humana y

animal. No obstante, también se relata que en algunas carreras se presentan dificultades para acceder a espacios de inserción, fundamentalmente en aquellas que incluyen Prácticas Profesionales Supervisadas. Especialmente en la Sede Alto Valle y Valle Medio se planteó como una problemática y, en este sentido, se advierte la necesidad de diseñar una política más explícita con acciones específicas para ampliar estos ámbitos y coordinar acciones formativas con los actores internos y externos involucrados.

Ingreso, permanencia, graduación y deserción

A pesar de que la UNRN enfatiza la incorporación de nuevos sectores sociales a la Universidad en línea con la política nacional a partir de la década de los años 2000, como sucede en el conjunto del sistema universitario argentino, también presenta elevados porcentajes de deserción en los primeros años de estudio y tiempos prolongados para graduación que exceden la duración teórica de los planes de estudio. El cambio introducido en el curso de ingreso en el año 2011 no ha producido variaciones en este sentido.

De acuerdo con los datos del Sistema Araucano, en el año 2015 el 58% de los reinscriptos de la UNRN cumplió con la condición de regularidad, es decir, aprobó al menos dos asignaturas al año, el 26% no aprobó ninguna y un 16% aprobó solamente una materia. El desempeño de los estudiantes de las carreras incluidas en el artículo 43° que deben ser acreditadas no difiere del resto, situación que según se señala en el IA es más problemática por cuanto en ellas se realizan diagnósticos y se dedican recursos adicionales para atender estos problemas.

Los datos presentados en el IA sobre la evolución de estudiantes por carrera y por año (2010-2015), nuevos inscriptos y reinscriptos, evidencia elevados índices de deserción. Esta realidad es reconocida por las autoridades y los docentes de la institución. En el caso de los estudiantes manifiestan que muchos de ellos se retrasan o abandonan

por su condición laboral, por las dificultades de los desplazamientos para cumplir con las cursadas, por la situación familiar, entre otras. En este contexto consideran importante la existencia de bandas horarias para quienes trabajan o tienen familias a cargo.

Las causas de la deserción universitaria son múltiples, internas y externas, así como variables según el tipo de carreras. En este sentido se requiere definir políticas y estrategias adecuadas a la diversidad de realidades por cuanto las respuestas homogéneas no siempre resultan exitosas. Por un lado, resulta importante que la Universidad potencie la sistematización de información respecto de los estudiantes. Por el otro, es necesario revisar las causales internas como sistemas de evaluación y de correlatividades, horarios de cursadas, dotación de bibliotecas, problemas de la enseñanza en el aula, entre otros. La Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil tiene un rol protagónico en la coordinación y planificación de acciones con los distintos actores involucrados: Secretarios Académicos de sedes, Directores de Escuelas, Directores de carreras y responsables del área de Estadística de la OAC, para abordar institucionalmente con estrategias focalizadas los problemas de ingreso, permanencia y graduación, incorporando información cuantitativa y cualitativa sobre las particularidades –y su relación con el rendimiento– de las poblaciones estudiantiles.

La totalidad de diplomas y certificaciones otorgadas hasta el presente es de 813. En el corto período transcurrido desde la puesta en funcionamiento de la UNRN en marzo de 2009, desde el año 2011 a 2015, se graduaron 688 estudiantes: obtuvieron títulos de grado 432, de los cuales el 34,4% corresponde a carreras de grado y el 66,6% a ciclos de complementación; de los 256 estudiantes que obtuvieron titulación de tecnicatura, el 65,2% incluye técnicos con competencias únicamente técnico-instrumentales y el 37,5% a titulaciones intermedias de carreras de grado. El número de certificaciones otorgadas, que asciende a 125, corresponden, principalmente, a la Sede Andina en San Carlos de Bariloche orientadas a dar respuesta a la industria del turismo.

Cuadro 9. Graduados de la UNRN al año 2015

Sede	Certificación académica	Grado			Tecnicatura			Total general
		Total	Completo	Ciclo de Comp.	Total	Final	Interm.	
Alto Valle	28	189	94	95	68	64	4	285
Andina	90	90	48	42	77	15	62	257
Atlántica	7	153	2	151	111	88	23	271
Total general	**125**	**432**	**144**	**288**	**256**	**167**	**89**	**813**

Fuente: Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 54.

Con respecto a la duración real de las carreras se indica que, considerando el año de la cohorte de ingreso de los estudiantes, su año de egreso y la duración teórica de la carrera, puede advertirse que en promedio los primeros egresados de la UNRN han tenido una performance adecuada respecto de lo establecido en los planes de estudio, con excepción de las certificaciones académicas que refieren a los primeros tramos de las carreras en los que el desgranamiento es más importante. El 34% del total de graduados ha completado sus estudios en el tiempo teórico previsto y el 38% demora hasta el doble del tiempo previsto. Si se observan estrictamente los datos de la duración real de los estudios de los egresados del nivel de grado se advierte una diferencia sustantiva entre las carreras de ciclo completo y las de complementación, dado que en estas últimas al 50% de los egresados les demandó más tiempo del teórico previsto en los planes de estudio. También se observa el impacto de las materias aprobadas por equivalencias, que favorece la titulación anticipada (en menos de un año de la duración real), que representa el 20% del total de los graduados. En el IA se detallan datos relativos a la duración real de las carreras de

grado (IA, pág. 238).

En entrevistas realizadas en las diferentes sedes se evidencia que la mayoría de los graduados está trabajando en actividades relacionadas con su profesión fuera de la Universidad o en la institución como docente o técnico. Varios de ellos pudieron insertarse laboralmente una vez egresados a partir de la realización de pasantías.

Los graduados valoran la formación y la oportunidad de cursar estudios universitarios en la provincia de Río Negro a partir de la creación de la UNRN ya que, para la mayoría, hubiera sido imposible trasladarse a otra ciudad para estudiar en una institución universitaria. Asimismo, señalan que la Universidad constituiría nuevamente un lugar de estudios para ellos en el caso de propuestas de posgrado o cursos de capacitación sobre temáticas que surgen de las exigencias en el campo laboral.

La UNRN aún no cuenta con un área institucional destinada al seguimiento de los graduados. Sería importante crearla aprovechando el hecho de que hay un número relativamente bajo de graduados, para planificar un sistema que permita, a través del tiempo, el seguimiento y contacto de carácter formal. Actualmente, realizan aportes a los Directores de carrera mediante contactos informales, los cuales deberían ser canalizados de modo formal y sistemático para la retroalimentación de los procesos formativos y la creación de nuevos espacios de formación (grado, posgrado y acciones de actualización y perfeccionamiento).

La aplicación de la encuesta del sistema SIU-Kolla constituye una herramienta que posibilitaría la aplicación de encuestas *on line* a graduados, con el objetivo de obtener información sobre su inserción profesional, su relación con la Universidad, el interés en áreas de estudio y otros datos relevantes. En este caso, podría ser un dispositivo promovido por la Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil de Rectorado conjuntamente con la OAC y los Secretarios Académicos de las sedes a fin de trabajar la información resultante con los Directores de

Escuela y de Carreras.

Tutorías de estudio

En la UNRN, por Resolución de Rectorado N° 249/09 se aprobó el Sistema Integral de Tutorías "para la implementación de dispositivos de ayuda y orientación sistemática destinada a alumnos ingresantes y alumnos regulares, en sus diferentes tramos y modalidades de formación, tendiente al logro de los principios, fines y objetivos estatutarios de la formación universitaria" (artículo 1°). La Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil es la responsable de desarrollarlo en forma coordinada con los Vicerrectorados de cada una de las sedes. De acuerdo con la reglamentación, el Sistema de Tutorías busca "promover una efectiva inserción de los estudiantes en la vida académica universitaria, disminuir los índices de deserción y aumentar la eficiencia terminal y la titulación" (artículo 1°).

Los tutores pueden ser docentes, en el caso de tutores pares pueden desempeñarse alumnos avanzados y las tutorías para el egreso pueden ser ejercidas por graduados o referentes profesionales de la comunidad. Hasta el momento las tutorías de pares se han desarrollado de una forma permanente y con una evaluación positiva por parte del personal de la Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil, así como por los Secretarios Académicos de las sedes, por cuanto hay una muy buena predisposición y relación para recibir apoyo y asesoramiento de los propios estudiantes.

En entrevistas mantenidas con Secretarios Académicos y docentes de las sedes se expresó que si bien no hay una política de tutorías que signifique obligaciones en el cuerpo docente, en muchas materias se ejercen voluntariamente a través de la generación de espacios de consulta. También se manifestó que la cantidad de estudiantes por cursos facilita el establecimiento de vínculos personales que favorecen el diagnóstico de los obstáculos que se presentan en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, así como la posibilidad

de enfrentarlos.

Bienestar estudiantil

El bienestar estudiantil está mencionado en el Estatuto en el artículo 21º, al referirse a las competencias del CDEyVE, donde se indica que le corresponde "Dictaminar sobre el funcionamiento de los sistemas de becas y otras políticas de bienestar estudiantil". No se explicitan competencias al respecto de los Consejos Directivos.

Becas

En artículo 7º del Estatuto se propone como objetivo específico la implementación de una política de becas y de retención de matrículas favoreciendo la igualdad de oportunidades de sus estudiantes, la equidad para el ingreso, la continuidad y el egreso de los estudiantes con vocación y empeño académico. El CDEyVE es responsable de la definición del sistema de becas y se rige por la Resolución de CDEyVE N° 012/14.

La UNRN posee tres tipos de becas: becas de ayuda económica que consisten en una asignación mensual durante diez meses y están orientadas a carreras prioritarias, alumnas madres, alumnos provenientes de la Línea Sur de la provincia de Río Negro, alumnos con discapacidad, alumnos pertenecientes a pueblos originarios, entre otros; becas al mérito académico, destinadas a promover la formación de recursos humanos y pueden solicitarlas los estudiantes avanzados cuyo promedio general de la carrera sea superior a 8 puntos y hayan aprobado el 75% de las materias dictadas durante el ciclo inmediatamente anterior; becas de relocalización, que tienen como destinatarios a los alumnos de 5° año de las escuelas secundarias de la Región Sur de la provincia de Río Negro, siendo su propósito el incremento del número de estudiantes de esa zona a través del otorgamiento de una ayuda económica para la radicación (mudanza). Los datos incluidos en el IA muestran un impacto positivo en el rendimiento académico

de los estudiantes becados, lo cual da cuenta de la importancia de este tipo de análisis.

De acuerdo con los datos incluidos en el IA, la cantidad de beneficiarios ha ido en aumento a través del tiempo. En el año 2015, el 20% de alumnos regulares de la UNRN percibió algún tipo de ayuda económica para continuar sus estudios: 471 estudiantes son becarios de la UNRN, 381 poseen becas del Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU) y del Programa de Becas Bicentenario (PNBB) y 985 reciben ayuda del Programa Progresar desde 2014.

La afectación presupuestaria de la Universidad para los tres tipos básicos de becas internas en el año 2015 fue del orden de los $ 2.500.000.

Según el IA, el 30% de los estudiantes becados por la Universidad ha alcanzado y superado el 50% de la aprobación de la carrera, dato que permite conocer el impacto de esta política en el rendimiento académico, fundamentalmente de los estudiantes pertenecientes a sectores y zonas desfavorecidas. No se incluye esta información para el alto número de estudiantes con becas del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación.

La instrumentación de la política de becas debe prever un análisis frecuente de la reglamentación en razón de la necesaria adecuación del encuadre a las nuevas situaciones que presentan los estudiantes.

Atención a estudiantes con discapacidad

Las acciones destinadas a los estudiantes con discapacidad forman parte de la política de bienestar estudiantil. El propósito es asistir la trayectoria formativa del estudiante que requiere de asistencias de accesibilidad académica y edilicia para su ingreso y permanencia en la Universidad.

En términos de asistencia específica se entregaron 28 computadoras a través del programa PODES de la SPU y algunos periféricos como 2 Trackball, un brazo articulado, cámaras y auriculares. Respec-

to de las condiciones de accesibilidad edilicia se han proyectado adecuaciones en los edificios alquilados y en los propios. Desde el punto de vista comunicacional se está en vías de utilización de páginas web y de creación de un centro de producción de materiales accesibles.

Esta área de actividad que involucra el apoyo de estudiantes es definida como objetivo de proyectos de extensión y se prevé que sea un espacio para las intervenciones del programa de Trabajo Social Obligatorio.

El IA incluye estadísticas nacionales y de la provincia de Río Negro sobre personas con discapacidad. En el ámbito provincial se registran 14.000 personas y sólo 4.399 (31,4%) ha tramitado el Certificado Único de Discapacidad.

En el período 2010-2015 ingresaron a la Universidad 86 personas con discapacidad: 44 en la Sede Andina, 30 en la Sede Alto Valle y Valle Medio y 12 en la Sede Atlántica. El 29% de los inscriptos abandonó y algunos nunca llegaron a asistir.

Atentos a la legislación vigente sobre discapacidad, y en el marco del programa integral de accesibilidad en las universidades públicas que fue elaborado por la Comisión Interuniversitaria de Discapacidad y Derechos Humanos aprobado por el CIN, en 2012 se creó la Comisión Asesora de la Integración para Personas con Discapacidad en la Secretaría Académica y Vida Estudiantil, integrada por representantes de las diferentes sedes. Se observa un rol activo y comprometido de los integrantes de dicha Comisión.

Desde el punto de vista de la accesibilidad académica se construyen trayectorias educativas integrales y configuraciones de apoyo que se acuerdan con los docentes y es el estudiante con discapacidad quien decide si las incorpora o no a su trayecto formativo. El acompañamiento se realiza a través de la figura de asistentes de discapacidad.

Se señala que el conjunto de carreras implementadas bajo las modalidades presencial y virtual incorpora mínimamente la situación de la discapacidad en seminarios optativos de grado, así como en pro-

puestas de posgrado, actualización y perfeccionamiento.

El IA menciona que se observa disparidad en la implementación de las políticas de atención a la discapacidad en las distintas sedes. En este sentido, se requiere un planeamiento del área que involucre acciones relacionadas con las necesidades inmediatas y otras que respondan a una mirada integral de toda la trayectoria estudiantil para favorecer su inclusión.

Deportes

El área de Deportes, inserta en la Dirección de Desarrollo Estudiantil, busca promover el desarrollo humano integral, la integración entre pares, la generación de hábitos de actividad física y conductas saludables y el sentido de pertenencia a la Universidad, a través de la actividad deportiva.

En el diseño del programa de acción se mencionan siete ejes: deporte de representación institucional; deporte recreativo y actividades física saludables; becas y subsidios para alumnos deportistas; capacitación; promoción de la salud; análisis de la relación entre práctica deportiva e índice de permanencia, y articulación institucional. En el IA sólo se menciona la actividad deportiva en términos de representación en los juegos nacionales y regionales, sin mayores referencias al resto, con excepción de datos relativos a la relación entre práctica deportiva y permanencia que evidencian la asociación positiva entre estas variables.

La UNRN organiza una instancia de Juegos Deportivos Intersedes donde participan el mismo número de estudiantes por sede. Esta actividad interna estimula el conocimiento mutuo, el contacto entre los estudiantes de las sedes y la cohesión institucional.

Se observa una mayor participación en actividades deportivas de los estudiantes de la Sede Atlántica, lo cual puede obedecer a la mayor concentración geográfica de Viedma, a una mayor disponibilidad de instalaciones y de tiempo por parte de los estudiantes. En las sedes se

llevan a cabo diferentes iniciativas relacionadas con el bienestar estudiantil que responden a demandas del contexto local. En este sentido, resulta importante mantener un relevamiento actualizado de la disponibilidad de los estudiantes de cada sede para la realización de actividades deportivas con vistas a la definición de propuestas pertinentes a cada situación.

La Universidad no ha desarrollado actividades deportivas o prácticas saludables relacionadas con las características de la geografía de la región, como canotaje, trekking, excursionismo, entre otras.

Se considera que sería importante realizar una planificación integral para el área en el marco del impulso otorgado por el CIN, por medio de la Red Bien y de la SPU, a través de proyectos específicos.

IV. INVESTIGACIÓN, CREACIÓN ARTÍSTICA, DESARROLLO Y TRANSFERENCIA

Estructura y gestión de la función investigación

Como se señaló para el caso de la función de docencia, uno de los desafíos puesto de manifiesto en la visión y misión de la UNRN es la implementación de un modelo híbrido que combina la lógica *humboldtiana* y *profesionalista* bajo la idea de impartir docencia y desarrollar investigación con estándares de calidad. En este sentido esta Universidad resulta ser un laboratorio original en el que, desde sus orígenes, se están poniendo a prueba en el cuerpo docente estas hipótesis de trabajo creador de conceptos novedosos a través del rol de la investigación científica, el desarrollo y la innovación. El proyecto institucional de la UNRN establece las bases para una Universidad con fuerte impronta innovadora y de investigación. En este sentido, uno de los objetivos más importantes fue incorporar docentes de tiempo completo con perfil investigador, para lo cual se llevó a cabo una política de radicación de docentes con dicho perfil en un territorio provincial con baja historia científica y tecnológica, con excepción de la localidad de San Carlos de Bariloche.

El órgano colegiado de gobierno que se ocupa de las cuestiones referentes a la actividad de investigación es el Consejo de Investigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología (CICADyTT) de la Universidad y el propio en cada sede. Se reconoce la incorporación de actores externos en los órganos de conducción relativos a la función de investigación, aunque aún resulta prematuro emitir opinión sobre los beneficios de esta participación.

El órgano ejecutivo de la investigación es la Secretaría de Inves-

tigación, Creación Artística, Desarrollo y Transferencia de Tecnología (SICADyTT) del área de Rectorado, que también posee una estructura similar en cada sede.

El organigrama de la SICADyTT consiste en una Dirección General y otras dos Direcciones: una de Proyectos de Investigación y Becarios y, otra, de Desarrollo y Transferencia de Tecnología. De estas Direcciones dependen cuatro Departamentos: Evaluación y Administración, Unidad de Vinculación, Biblioteca Electrónica, Repositorio y Contenidos Digitales y Publicaciones- Editorial.

La SICADyTT se vincula con la Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil en todos los aspectos relativos a los docentes con perfil investigador, sobre todo en los de tiempo completo, que están obligados a realizar tareas de investigación.

La estructura funcional de la SICADyTT, dependiente del Rector, y las Secretarías de Investigación, dependientes de los Vicerrectores de sede, favorece el desarrollo de actividades especializadas y rutinarias, con procesos formalizados, fuertes reglas y normas de comunicación formal, con tareas agrupadas en base a su función y un poder de decisión centralizado.

Según se menciona en el IA, las funciones de la SICADyTT son las siguientes:

- Implementar las convocatorias para el financiamiento de proyectos de I+D+i+CA (creación artística) y gestionar la evaluación, aprobación y administración de los recursos económicos.
- Realizar la presentación y negociación de proyectos a convocatorias nacionales del MINCyT, ANPCyT y CONICET, y participar en la formulación de los mismos, en los aspectos económico-financieros y de marco lógico.
- Gestionar las relaciones con el CONICET en lo referido a UEs de doble dependencia, ingreso a carrera del personal científico y tecnológico y becarios.

En el IA se señala que para el año 2014 solamente el presupuesto de la SICADyTT, en la participación del presupuesto total de Universidad, es del orden del 3% e incluye principalmente los subsidios para proyectos de I+D+i. Una estimación conservadora del gasto en investigación de la Universidad en su conjunto, para el año 2014, indica una suma de 42 millones de pesos, de los cuales el 46% corresponde a docentes investigadores, 34% a inversiones en laboratorios y el 20% restante a la gestión de dicha Secretaría. El gasto de esta área se incrementó en un 30% aproximadamente entre 2014 y 2015.

Se menciona que alrededor del 13% del presupuesto de la UNRN corresponde a I+D+i. Diversos grupos de investigadores han obtenido recursos externos y extrapresupuestarios abundantes y de distintas fuentes para la ejecución de sus proyectos de investigación.

La composición del equipo técnico administrativo de apoyo a la función I+D+i se ha fortalecido en lo relativo a capacidades de coordinación de proyectos entre sedes, formulación y presentación de complejos proyectos de innovación, administración de convocatorias e incorporación de nuevas capacidades profesionales a los equipos de trabajo formales y *ad hoc*. No obstante, se señala que está pendiente completar algunas instancias de gestión previstas puesto que, a pesar de las mejoras logradas, el personal se encuentra al límite de sus posibilidades laborales debido al aumento en número y complejidad de las tareas. Esta circunstancia se agrava por la carencia de recursos humanos calificados en la región.

La mayoría de los Secretarios de Investigación de sede no llevan más de un año de antigüedad en sus cargos, razón por la cual sus políticas de gestión son incipientes. A su vez, algunos son jóvenes que están transitando el inicio de sus carreras como investigadores independientes y no cuentan aún con grupos consolidados de investigación que les permitan realizar al mismo tiempo las tareas de gestión y de producción científica de manera adecuada. En este sentido, el carácter demandante de la gestión podría comprometer su futuro científico

además de limitar la producción de sus grupos de investigación. La probabilidad de que estos hechos afecten la calidad merece ser tenida en cuenta desde el punto de vista institucional.

Con respecto a los criterios de evaluación de las políticas de I+-D+i se informa que, como modalidad de evaluación, se prevé un informe semestral/anual que la Secretaría presenta al Rector y que se expone en reunión del CICADyTT. Se consideran las metas trazadas, los indicadores cuantitativos de resultados en los diferentes procesos y, principalmente, se extraen conclusiones sobre logros y cuestiones a corregir. En cuanto al seguimiento, se efectúa el control y evaluación de aspectos técnicos y económicos.

El seguimiento técnico de los proyectos de investigación en ejecución se efectúa mediante la presentación de informes de avance y final. En materia de seguimiento económico, se requieren rendiciones de gastos periódicas, conforme a los diferentes rubros previstos. Las rendiciones de gastos son analizadas cotejando el presupuesto con las erogaciones efectuadas. La Universidad ha desarrollado un sistema propio, denominado SAIPI, que facilita a los investigadores la rendición de sus gastos, el encuadramiento y factibilidad de los mismos. Además, en el caso de los proyectos con financiamiento externo, se aplican los procedimientos de seguimiento de proyectos de la ANPCyT y otros organismos. Asimismo, se procesan diversas solicitudes de modificación de los equipos de trabajo, con altas y bajas de integrantes y posibles cambios de roles.

Existen procedimientos de evaluación para la financiación de proyectos de investigación que introducen la evaluación externa a través de pares evaluadores incluidos en el Banco de Evaluadores con CEI I y II del Programa de Incentivos del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación. Los criterios utilizados en cada uno de estos pasos se encuentran detallados en el IA y son acordes a los empleados usualmente en la evaluación de la investigación. Los investigadores que participan de proyectos de investigación cuyo informe no es apro-

bado deben lograr su aprobación para poder concursar por el financiamiento de sus futuras propuestas.

En el IA se comunica que la institución prioriza el cuidado del medio ambiente. En el marco de la presentación de los proyectos se exige dar cuenta de las salvaguardas éticas y ambientales previstas en el artículo 7º del Anexo I - Resolución CICADyTT 02/14.

Desde la conducción de la UNRN se destaca que el crecimiento institucional de la función (I+D+i) es altamente relevante. El poder de convocatoria de investigadores y becarios hace que pese a los pocos años de su puesta en funcionamiento se hayan cubierto las expectativas planteadas en los documentos fundacionales. Los indicadores incluidos en el IA y los datos relevados durante la visita a la institución avalan esta percepción de las autoridades, lo cual da cuenta del empuje inicial orientado a la producción de conocimiento original.

La firmeza de la conducción de la UNRN en cuanto a la visión sobre la misión estratégica de la Universidad, su capacidad para la toma de decisiones y la tracción de voluntades en pos de lograr los objetivos propuestos contribuyeron para que un significativo número de docentes universitarios argentinos y extranjeros se radiquen en alguna de las sedes de la Universidad.

Con este modelo particular de ejercicio de la conducción, en las entrevistas realizadas durante la visita, los docentes manifestaron características peculiares, entre las que se destaca la de ser demandantes de soluciones rápidas y pertinentes a los problemas que enfrentan y procurar contar, en el corto plazo, con los recursos necesarios para avanzar en sus desarrollos científicos o profesionales. Esta realidad genera a los equipos de gestión un ambiente exigente que requiere un marcado dinamismo para atender las demandas de la cotidianeidad, así como las exigencias de mediano y largo plazo.

La dinámica mencionada podría ser una hipótesis explicativa del rápido y considerable crecimiento inicial. No obstante, como se expondrá en los próximos apartados, en la actualidad se observan al-

gunas debilidades que resulta prioritario atender para avanzar en la consolidación de los emprendimientos y logros alcanzados en materia de investigación.

Políticas de investigación y estrategias institucionales

En la UNRN se han formulado explícitamente e implementado políticas para el desarrollo de la investigación con relación a:

- radicación de recursos humanos altamente calificados (investigadores) en las distintas sedes
- promoción de la formación de docentes y alumnos a través de becas
- tipificación y creación de Unidades Ejecutoras
- creación de Unidades Ejecutoras de doble dependencia UNRN-CONICET
- estímulo al desarrollo de proyectos de investigación internos y externos
- fomento de la vinculación tecnológica
- divulgación de los resultados de investigaciones propias
- inversión en infraestructura y equipamiento.

Con el objetivo de atraer recursos humanos altamente calificados, una de las políticas institucionales ha sido la radicación de investigadores del CONICET cuyos salarios son pagados por este organismo, lo cual permite a la Universidad contar con docentes-investigadores a un costo reducido, equivalente a una dedicación simple. El porcentaje de docentes de la UNRN que son miembros de la Carrera del Investigador Científico (CIC) del CONICET es elevado en tanto asciende en 2015 a 4,7%, correspondiendo a un total de 72 investigadores, de los cuales más de la mitad (55%) se encuentra en la Sede Andina, una menor proporción en la Sede de Alto Valle y Valle Medio (37%) y menos en la Sede Atlántica (8%). Este dato evidencia que la actividad

investigadora adquiere características propias y desarrollos diferentes en cada una de las sedes.

Han sido implementados diferentes tipos de becas y programas de incentivos a investigadores impulsados por la Universidad y conjuntamente con otros organismos. Las becas externas corresponden a Becas Estímulo a las Vocaciones Científicas del Consejo Interuniversitario Nacional (EVC–CIN), Proyecto de Movilidad y Formación Docente en Agronomía (DOCTORAR) de la SPU y Becas CONICET. Las becas otorgadas por la UNRN son de Formación de Posgrado; Programa de Formación de Doctores y Áreas Prioritarias (PFDT) y Proyectos de Investigación y Desarrollo para la Radicación de Investigadores (PIDRI); Becas Experiencia en Investigación, Transferencia y Arte (BEITA) y Becas Transitorias (BT).

La política de ingreso, permanencia y promoción de docentes investigadores está establecida en la Resolución Rectoral N° 1392/10, y en su antecedente, la Resolución Rectoral N° 186/09. Conforme a la primera, los docentes con dedicación completa y los docentes investigadores de CONICET deben desarrollar actividades de investigación de manera continua de acuerdo con las convocatorias de proyectos realizadas por la UNRN, con una serie de facilidades para el inicio y primer proyecto presentado. Se impulsaron y reglamentaron diferentes políticas de apoyo a la formación de docentes investigadores a través de los siguientes pilares básicos: adjudicación anual de subsidios para la ejecución de proyectos de investigación; asistencia técnica y conformación de equipos para la formulación, presentación y ejecución de proyectos de desarrollo y transferencia tecnológica en convocatorias externas asumiendo los gastos de contraparte correspondientes; cofinanciación con el FONCYT de proyectos de investigación científica y tecnológica orientados (PICTOs); y apoyo técnico para todas las iniciativas de investigadores vinculadas a su quehacer y desarrollo, como acreditación de proyectos PDTS, nominación a premios estímulo y otros similares.

Una de las políticas actuales de la SICADyTT es promover la creación de Unidades Ejecutoras que nucleen a los docentes investigadores con el propósito de potenciar sus actividades de producción de conocimiento y el acceso al financiamiento interno y externo de sus proyectos. Este proceso de agrupamiento de investigadores es reciente, razón por la cual actualmente se está evaluando una propuesta de formalización de elección de sus Directores y de sus Consejos Directivos.

Cabe destacar que se acordó con el CONICET la transformación de Institutos de Investigación propios en Unidades Ejecutoras de doble dependencia, para las cuales el organismo realiza aportes destinados a gastos de funcionamiento e inversión, como en el Instituto de Investigaciones en Diversidad Cultural y Procesos de Cambio (IIDyPCA) y el Instituto de Investigación en Paleobiología y Geología (IIPyG). Asimismo, la Universidad cuenta con el Centro de Investigaciones y Transferencia (CIT) Río Negro (CONICET-UNRN) y con el INTA ha promovido una Unidad Integrada para la Innovación del Sistema Agroalimentario de la Patagonia Norte, creada con apoyo del MINCyT.

La UNRN ha solicitado financiamiento a los programas de la ANPCyT, lo cual se tradujo en la obtención de fondos para proyectos de investigación científica y tecnológica, incluido el equipamiento para el Laboratorio de Propiedades Nutricionales de Villa Regina a través de un Aporte Reembolsable a Instituciones (ARAI), que implica un compromiso de devolución por parte de la UNRN a 9 años, con 4 de gracia y una tasa de interés del 2% anual en pesos. También se ha aplicado con éxito el financiamiento de proyectos de desarrollo tecnológico asociados con empresas privadas de dimensiones económicas apreciables (en torno a los $20 millones).

Con relación a la difusión de la producción académica, en 2012 se creó el Área de Publicaciones con el objetivo de dar respuesta al proceso de edición de la producción intelectual de la comunidad universitaria. En 2015 se determinó que el área se denominara formalmente Departamento de Publicaciones-Editorial. Según el IA, hasta

mayo de 2016 se editaron 33 libros (en versiones digitales y papel) y en la actualidad se está trabajando en 14 obras de distintas colecciones.

La SICADyT creó el Repositorio Institucional Digital (RID) con el propósito de visibilizar y tener acceso a la producción científica, académica y artística de la UNRN. Cuenta con 73 objetos digitales, utiliza el software DSPACE y todavía no está adherido al Sistema Nacional de Repositorios Digitales (SNRD). Participan en la construcción del RID el Responsable de la Biblioteca de Viedma como miembro de la Comisión del Repositorio y, de manera informal, la Responsable de Biblioteca Central y Localizaciones de la Sede Alto Valle y Valle Medio. De acuerdo a lo expresado en las entrevistas no tiene participación la Sede Andina.

Unidades Ejecutoras de Investigación y transferencia de conocimientos

El primer Estatuto establecía una organización académica con Escuelas de Docencia (actividad de docencia) y Departamentos (actividad de investigación), lo cual implicaba la respuesta de los docentes a dos conducciones según el tipo de tarea desarrollada. Debido a problemas de límites no bien definidos que se dan en una estructura organizacional de este tipo, uno de los cambios introducidos en la modificación del Estatuto del año 2013 consistió en la sustitución de los Departamentos por Unidades Ejecutoras de Investigación –como se dijo, pueden asumir la forma de Institutos, Centros, Laboratorios, Observatorios u otra modalidad– con la intención de establecer límites menos difusos para el aglutinamiento de programas, proyectos y docentes investigadores. La categoría asignada a las distintas UE depende del número de investigadores que las conforman, siendo los Institutos los de mayor categoría.

Actualmente la UNRN cuenta con trece Unidades Ejecutoras de las cuales siete están localizadas en la Sede Andina, tres en la Sede Alto Valle y Valle Medio y tres en la Sede Atlántica. En el Anexo IV se mencionan las Unidades Ejecutora según sede, localización y Director/a.

A las Unidades Ejecutoras se agrega el laboratorio de Texto, Imagen y Sociedad, recientemente creado para el estudio histórico, teórico-crítico y la experimentación en literatura, artes y cine contemporáneos, atendiendo a las transposiciones e intercambios entre América y Europa. Se trata de un espacio interdisciplinario que pretende estimular los vínculos entre investigadores formados y en formación de carreras como Letras, Diseño Artístico Audiovisual, Teatro, Historia y Antropología.

Proyectos de investigación. Evolución

Los proyectos de investigación cuentan con fuentes de financiamiento propias, externas y mixtas. La UNRN abrió en el año 2011 la convocatoria denominada PI UNRN, para proyectos de investigación con una duración que oscila entre uno y tres años. Asimismo, la institución cuenta con una "ventanilla abierta" para docentes con dedicación completa que se incorporan a la Universidad fuera del término de las convocatorias anuales a proyectos de investigación.

El cuadro siguiente muestra la evolución de los proyectos de investigación vigentes en la serie 2011-2015 en las diferentes sedes de la Universidad.

Cuadro 10. Evolución de los proyectos de investigación vigentes en la UNRN según sede. 2011-2015

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Total Proyectos I+D+vigentes	184	189	200	199	185
Sede Andina	114	105	93	83	80
Sede Atlántica	31	30	44	50	48
Sede Alto Valle y Valle Medio	39	54	63	66	57

Fuente: Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 308.

El IA incluye la evolución de los proyectos de investigación en las convocatorias PI UNRN y de los proyectos fuera de la convocatoria PI UNRN. Igualmente se detalla información acerca de la cantidad de proyectos registrados y montos asignados según convocatoria, cantidad de proyectos en curso con financiamiento externo y el promedio de investigadores por proyectos de investigación según sede y año.

Cuadro 11. Proyectos de investigación presentados en las convocatorias PI UNRN según sede. 2011-2015

Año	2011	2012	2013	2014	2015
PI UNRN	**112**	**116**	**119**	**126**	**120**
Sede Andina	57	56	49	49	47
Sede Atlántica	26	19	29	32	32
Sede Alto Valle y Valle Medio	29	41	41	45	41

Fuente: Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, págs. 308-309.

Cuadro 12. Proyectos de investigación presentados fuera de las convocatorias PI UNRN según sede. 2011-2015

Año	2011	2012	2013	2014	2015	
Proyectos cofinanciados	**72**		**73**	**81**	**73**	**65**
Sede Andina	57		49	44	34	33
Sede Atlántica	5	11	15	18	16	
Sede Alto Valle y Valle Medio	10		13	22	21	16

Fuente: Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 309.

Se informa que los investigadores han efectuado aproximadamente 150 publicaciones científicas con referato y aproximadamente 300 publicaciones científicas sin referato en los últimos tres años (se estima que el 50% es a nivel internacional y otro tanto a nivel nacional) y actualmente tienen lugar un total de 25 desarrollos tecnológicos en curso. Todos los proyectos han dado lugar a actividades de extensión vinculadas a I+D+i y alrededor de un tercio genera actividades de transferencia y/o de servicios especializados. En la reglamentación referida a los proyectos de investigación subsidiados por la UNRN se requiere informar sobre las actividades de transferencia derivadas del proyecto y, en su evaluación, se consideran los resultados en esta materia, lo cual evidencia el interés institucional por fortalecer la integración de las actividades de docencia, investigación, extensión y transferencia.

La UNRN suscribió el convenio con el CONICET para la implementación del Sistema Integral de Gestión y Evaluación (SIGEVA) para la gestión y evaluación de diversos tipos de convocatorias y por Resolución N° 672/2012 se estableció que los docentes, graduados, adscriptos y becarios de grado y posgrado deben crear su *Curriculum Vitae* en dicho sistema.

Se subraya que la UNRN será la primera Universidad del país en poner en funcionamiento el módulo de convocatoria a informe anual y se prevé implementar otros módulos funcionales como Proyectos, Memorias, Evaluaciones e Interacción con DSpace, lo que permitirá acelerar los procesos administrativos, tanto para la entrega de información por parte de los investigadores, como para la administración de dicha información. La herramienta facilitará la circulación de información dentro de la Universidad y permitirá la interconexión con otras instituciones del país, proyectándose hacia todo el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Plantel de docentes investigadores

La institución cuenta con numerosos grupos de investigación consolidados, de los cuales el 48% pertenece a las ciencias sociales y humanas, el 30% a las ciencias exactas y naturales, el 13% a las ingenierías, el 3% a las ciencias de la salud y el 6% a otras. La Universidad no cuenta con propuestas de formación de grado en ciencias básicas a pesar de que más del 40% de los grupos de investigación con mayor desarrollo trabajan en temas relacionados con las ciencias exactas y naturales e ingeniería. Esta ausencia podría limitar la formación en estos campos de conocimiento del cuerpo de profesores propio de la UNRN.

El IA presenta la evolución de los docentes investigadores por sede durante el período 2011- 2015 de acuerdo al siguiente detalle.

Cuadro 13. Docentes investigadores de la UNRN. 2011-2015

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
Total docentes investigadores	**248**	**244**	**309**	**291**	**335**
Sede Andina	119	111	128	120	136
Sede Alto Valle y Valle Medio	69	84	104	95	122
Sede Atlántica	60	49	77	76	77
Docentes investigadores con dedicación completa	**120**	**140**	**159**	**170**	**183**
Sede Andina	62	67	74	77	86
Sede Alto Valle y Valle Medio	41	51	57	59	64
Sede Atlántica	17	22	28	34	33

Docentes investigadores con dedicación parcial	**61**	**47**	**50**	**44**	**44**
Sede Andina	31	20	16	14	9
Sede Alto Valle y Valle Medio	12	17	15	12	17
Sede Atlántica	18	10	19	18	18
Docentes investigadores con dedicación simple	**67**	**57**	**100**	**77**	**108**
Sede Andina	26	24	38	29	41
Sede Alto Valle y Valle Medio	16	16	32	24	41
Sede Atlántica	25	17	30	24	26

Fuente: Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 286.

De acuerdo con el IA, 168 investigadores están desempeñando actividades dentro de las Unidades Ejecutoras reconocidas, número que representa aproximadamente el 50% del total de investigadores de la institución. A pesar de este agrupamiento, algunos docentes manifestaron poseer escaso conocimiento sobre los proyectos de investigación que se desarrollan en su propia sede y en las restantes. En este contexto se vuelve necesario el diseño de estrategias que optimicen la comunicación y los intercambios académicos entre docentes para fortalecer proyectos de investigación interdisciplinarios que, a su vez, favorezcan los procesos formativos y la vinculación con las instituciones del medio.

La mayoría de los docentes investigadores cuenta con dedicación completa y, en virtud de que son pocos los docentes con dedicación parcial que poseen perfil de investigación (la mayoría poseen perfil de docencia, duplicando las obligaciones de los docentes con dedicación simple), el número de docentes con dedicación simple que participa

en proyectos de investigación es superior a los de dedicación parcial. Aunque desde el punto de vista reglamentario la dedicación simple no tiene reconocida una fracción de tiempo dedicada a la investigación, una proporción significativa de docentes con esta dedicación participa en proyectos por vocación y según su disponibilidad de tiempo. Esta situación podría explicar la fluctuación cuantitativa observada en la serie expuesta en el cuadro precedente. Para dar cuenta de manera más precisa del número de docentes que se dedican efectivamente a la actividad resulta necesario considerar esta circunstancia, ya que de no contabilizarse los docentes con dedicación simple, la cantidad de docentes investigadores se reduce en un tercio.

Es importante el crecimiento que registran los docentes que simultáneamente se desempeñan como miembros de la Carrera de Investigador Científico del CONICET. La Sede Atlántica es la de menor desarrollo relativo, en términos de cantidad de proyectos y docentes investigadores, así como en lo que se refiere a cantidad de miembros de la CIC. La Sede Alto Valle y Valle Medio es la que más creció en los últimos años.

Según el IA, en 2011 se contaba con 90 docentes investigadores categorizados según el Programa de Incentivos y en 2014 dicho número ascendió a 191. De este total, 106 (más del 55% de los categorizados) pertenecen a las Categorías I, II o III. La cantidad de docentes investigadores pertenecientes al CONICET fue de 36 en 2011 y alcanzó un total de 102 en 2014. El IA también brinda información relativa a los docentes investigadores financiados por otros organismos nacionales o provinciales de promoción de la investigación y a becarios de investigación financiados por la Universidad o por otras instituciones.

Si bien un porcentaje significativo de los docentes con formación de posgrado posee título de doctor, se considera importante que la Universidad evalúe la conveniencia de crear nuevas menciones en la carrera de Doctorado que sean afines a las áreas de investigación

asumidas por la Universidad, con el propósito de fomentar el crecimiento de la investigación a través de la cualificación académica, la formulación de proyectos, la elaboración de tesis y la producción científica.

Infraestructura y equipamiento

La Universidad posee la siguiente estructura edilicia en cada sede para el desarrollo de las actividades I+D+i.

Sede Andina: Laboratorio de Ciencias Ambientales: ubicado en Bustillo 1,5 km; Laboratorio de Química: ubicado en Tacuarí 150; Laboratorio de Telecomunicaciones y Electrónica: ubicado en Anasagasti 1463, de la ciudad de San Carlos de Bariloche.

Sede Alto Valle y Valle Medio: Hospital Escuela y Laboratorio de Investigación en Choele Choel; Laboratorios de Investigación de las carreras de Ingeniería de los Alimentos y Biotecnología y Planta Piloto en Villa Regina; Instituto de Investigación en Paleobiología y Geología en General Roca.

Sede Atlántica: La Sede Atlántica cuenta con 11 laboratorios de I+D+i.

La infraestructura enumerada, en general, no está totalmente terminada. Algunos laboratorios requieren de una rápida finalización como condición necesaria para el desarrollo de los proyectos, como en el caso de la Planta Piloto de Villa Regina y el Laboratorio de Alimentos de la Sede Atlántica.

En los Anexos del IA se mencionan detalladamente las particularidades de la localización, el equipamiento general e informático, software y acervo bibliográfico para cada caso.

V. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Concepción y política de extensión universitaria

La extensión universitaria, desde una perspectiva histórica, en la estructura y dinámica universitaria ha sido concebida y tratada de manera muy diversa. Como incumbencia no siempre contó en los marcos normativos con el mismo aval de las otras dos funciones características de las universidades públicas, esto es, la docencia y la investigación.

Los estudios y trabajos académicos sobre el objeto y alcance de la extensión universitaria, en particular en los últimos veinte años, como la propia experiencia derivada de la intensiva implementación de proyectos, han contribuido a enriquecer su definición y ampliar la mirada sobre una de las funciones universitarias menos debatidas. La interrelación entre conocimiento, universidad y sociedad, entre academia, territorio y cultura y entre producción de saberes y prácticas han tejido nuevas delimitaciones en la definición sobre la extensión universitaria. Las universidades creadas en los últimos años, como la UNRN, advertidas de este proceso de revisión y mayor incidencia de la función de extensión la han incorporado en sus fundamentos y políticas institucionales con una explícita mención. Se destaca que en el IA de la UNRN se habla de resignificación de los conceptos históricos sobre la extensión. Desde estas consideraciones resulta oportuno y relevante que la Universidad haya constituido en su Estatuto el desarrollo y componente de la extensión en la misma dimensión que la docencia y la investigación.

El Estatuto de la UNRN concibe la acción de enseñanza, de investigación y de extensión al medio de manera convergente (artículo 2º) y entre sus objetivos se propone fomentar y organizar actividades de extensión con la finalidad de establecer vínculos con la Universidad a partir de las necesidades de la región y el país (artículo 7º). El origen

de las sedes universitarias de la UNRN también se fundamenta en el papel de la extensión como respuesta a las necesidades de cada región (artículo 8º). Las Unidades Ejecutoras de investigación tienen la función de realizar actividades de extensión (artículo 12º).

En los órganos de gobierno tanto en el nivel central como en las sedes, la temática de la extensión, junto con la docencia y vida estudiantil, cuenta con un Consejo específico para su tratamiento (artículo 14º). Al Consejo central le corresponde definir las estrategias y medidas de política institucional sobre la extensión universitaria (artículo 21º). A los Consejos Directivos de las sedes dictaminar sobre planes y proyectos de extensión para su ejecución en la zona de influencia (artículo 37º). La existencia de un espacio nominativo explícito para el tratamiento colegiado de los temas de extensión resulta una instancia de valoración positiva.

Los docentes tienen pautado en los artículos 57º y 64º que deben desarrollar tareas de extensión. En los cargos de dedicación completa se considera inherente a los mismos.

La concepción sobre la extensión en la Universidad queda expresada en el artículo 78º desde la perspectiva de realizar acciones tendientes a difundir los conocimientos que ella produce o posee y tender a la solución de los problemas sociales aplicando el saber científico y tecnológico mediante la ejecución de proyectos de extensión universitaria (artículo80º).

En el Estatuto, el apartado de Extensión Universitaria, incorpora la instancia del Programa de Trabajo Social, donde participan docentes, estudiantes y personal no docente y que tiene como propósito acompañar la resolución de problemas de la comunidad, en particular de los sectores más vulnerables.

En el IA, la extensión es concebida como parte de la estrategia y estilo de desarrollo, en la que los conocimientos de la Universidad, en conjunción con los saberes de la sociedad, constituyen aportes sustantivos para la solución de los problemas. El análisis de lo expresado en

el IA sobre la extensión universitaria reafirma el papel de la UNRN de brindar un servicio a la sociedad desde "el bagaje cultural que la Universidad va consolidando". Se procura constituir a la extensión como un espacio de aprendizaje, como parte del acto educativo, a fin de conjugar saberes en busca de resolver los problemas de la sociedad desde el diálogo con las comunidades.

La UNRN asume fomentar vínculos mutuos con la sociedad desde un enfoque ético de Responsabilidad Social Universitaria, así como una formación profesional más humanitaria, definiendo que se promoverán iniciativas vinculadas con el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria y con el ejercicio de una ciudadanía plena y responsable.

Los fundamentos que se han expuesto en el Estatuto, como en las consideraciones del IA sobre el área de extensión, resultan precisos desde una mirada conceptual, filosófica y política de la función y desde el sentido que la Universidad le pretende asignar, destacándose la idea de convergencia de las actividades de enseñanza, investigación y extensión. No obstante, la etapa siguiente demanda afinar dicha precisión y consistencia en atención a su aplicación en el marco de la complejidad organizativa que demanda la presencia de diferentes sedes y órganos colegiados. El valioso concepto de convergencia de las actividades de docencia, investigación y extensión incluido en el Estatuto requiere avanzar hacia un mayor nivel de conceptualización y desarrollo en la práctica que coadyuven en la definición de indicadores para el seguimiento y evaluación final.

La estructura de gestión de la extensión resulta adecuada aunque su instrumentación efectiva se presenta de manera parcial. La demora en la cobertura del cargo de Secretario de Extensión a nivel central es percibida por varios participantes de la comunidad universitaria como una posible desatención del área.

La UNRN tiene abierta una serie de circuitos que operan como fuentes de conocimiento de la realidad social y cultural con capacidad para potenciar sus futuras intervenciones de extensión.

Proyectos y acciones de extensión

La Universidad definió estrategias para otorgarle mayor estatus a la extensión, como el otorgamiento de valor en la carrera académica, el incremento del presupuesto y el fortalecimiento de los equipos de gestión.

De los objetivos de corto plazo para el desarrollo de la función se destacan, entre otros, la continuidad de políticas que favorezcan a los sectores más vulnerables, el fortalecimiento de la capacidad de diseño, gestión y evaluación de proyectos de extensión, la promoción de vínculos interinstitucionales, la producción de documentos y ponencias sobre extensión, la consolidación del área de educación continua y la actualización de la reglamentación vigente.

La conformación del Banco de Evaluadores de proyectos de extensión, las capacitaciones sistemáticas en el área y la conformación de una visión integral de las funciones son aún cuestiones pendientes.

En el marco de la convocatoria de la SPU a proyectos de fortalecimiento del área de extensión en las UUNN, en el año 2011 la UNRN diseñó un proyecto cuyo objetivo apuntó a profundizar la instalación de la extensión universitaria en la institución con vistas a su jerarquización como función universitaria. Esta voluntad institucional promovió varias acciones que, directa e indirectamente, ejercieron como muestra de valoración de la actividad. En 2012 la Universidad fue sede del primer plenario de la REXUNI (Red de Extensión de las UUNN), manteniendo su participación en este espacio y en las Jornadas Nacionales y Patagónicas de Extensión de los últimos años. Asimismo, se implementó un taller de introducción a las técnicas de gestación, diseño y gestión de proyectos y programas de extensión universitaria destinado a docentes, estudiantes y personal no docente, con el propósito de estimular las acciones de extensión.

Entre las estrategias de comunicación se habilitó un espacio de difusión de las actividades de extensión denominado: "Extensionistas".

En el IA se expresa que el área de extensión se consolidó y crece de manera exponencial, aunque también se mencionan dos inconvenientes: la falta de una estrategia anual y la escasa cantidad de recursos humanos. Si bien se incrementó el número de proyectos de extensión, la integralidad de esas acciones en una mirada globalizadora estratégica e institucional sobre la extensión y, en particular, entre las sedes y el Rectorado, requiere ser potenciada. La cobertura perentoria de los cargos del área, a nivel del Rectorado como los específicos en algunas de las sedes, es fundamental para superar la ausencia de un plan estratégico articulador.

La promoción y ejecución de los proyectos de extensión ha sido favorable a partir del financiamiento proveniente de fuentes externas como la SPU y de la propia Universidad. La inversión de la UNRN para la ejecución de proyectos de extensión en el año 2016 fue del orden de los 700.000 pesos, lo cual es valorado positivamente.

Según lo indicado en el IA, aún constituye un desafío el incremento de la participación de los estudiantes en esta área. De acuerdo con la encuesta aplicada por la OAC, el 8% de los estudiantes mantiene un vínculo con alguna actividad de extensión. Uno de los factores visibilizados en las entrevistas ha sido un bajo nivel de información institucional accesible a los estudiantes, así como la falta de instancias de encuentro entre estos y quienes forman parte de los diferentes niveles de gestión. La participación del personal docente y no docente es dispar en las tres sedes.

Las temáticas básicas y más relevantes de los proyectos de extensión han sido la promoción de derechos, la equidad en la salud, las problemáticas socioambientales, el arte y la cultura, y la inclusión educativa. En el período 2009-2015 se ejecutaron 41 proyectos de extensión con financiamiento de la SPU.

En las sedes se fueron definiendo lineamientos particulares de extensión en respuesta a sus zonas de influencia, un valioso ejercicio de construcción del conocimiento sobre la realidad, sin que se hayan

alcanzado explícitamente denominadores comunes entre éstas y el Rectorado. En la Sede Atlántica se acentúa la generación de espacios comunitarios no académicos, respondiendo a las necesidades de la comunidad y el trabajo en relación al concepto de Responsabilidad Social. En la Sede Andina, donde se cuenta con una mayor participación de personal no docente en su estructura de funcionamiento, se procura avanzar en el desarrollo de indicadores de impacto. En la Sede de Alto Valle y Valle Medio se propone la curricularización de la extensión, la inclusión en la dedicación docente y la ponderación en los concursos. En todas las sedes las actividades socioculturales en la comunidad representan una intervención destacada.

La Universidad cuenta con un registro sobre la percepción positiva que se tiene sobre ella desde el espacio público y con vistas a aumentar la capacidad de comunicación y de transferencia se implementaron tres emprendimientos: el Centro de Producción de Contenidos Audiovisuales (CPCA), el Canal de TV y Radio de la UNRN y el Centro de Investigación Aplicada en Recursos Digitales (CIARDI).

En el marco de la Ley N° 26522/09 de Servicios de Comunicación Audiovisual, que otorga un protagonismo principal a las universidades en la estructura del sistema de medios, la UNRN se ha constituido en titular de servicios de radiodifusión con la apoyatura interna de dos espacios fundamentales de producción como son el CPCA y el CIARDI. El primero de estos inició su funcionamiento en el año 2011 a partir del desarrollo del Programa Polos Audiovisuales Tecnológicos y ha concretado una variedad de producciones de muy buena calidad para Canal Encuentro, Canal Paka Paka y Canal 10 de Río Negro.

En el año 2015 fue aprobada por la Agencia de Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA) la licencia del Canal de TV y Radio de la UNRN. El proyecto en su carácter innovador proyecta su alcance regional mediante la distribución de contenidos culturales, informativos y de servicios, ampliando a la instrumentación de otros medios digitales como internet y libros electró-

nicos con el tipo de producción de contenidos transmediales. Desde el encuadre técnico y con un presupuesto previsto se está concluyendo el proyecto ejecutivo del estudio de TV y Radio.

El CIARDI, como centro de investigación, ha logrado acuerdos importantes de financiamiento a fin de avanzar en la consolidación de su objetivo orientado al desarrollo de software, recursos digitales multiplataforma, animación 3D y otros servicios. Estas acciones lo convierten en un área de apoyo interno de los proyectos de la Universidad y en una referencia de producción audiovisual de la región patagónica, con proyección nacional e internacional.

Estos ámbitos institucionales y sus acciones exceden el alcance habitual de los proyectos de extensión, pero traducen y reflejan campos de acción que manifiestan un alto nivel de producción y apertura a una vinculación social, cultural y tecnológica con la comunidad. En esta perspectiva los emprendimientos forman parte de la esencia del sentido de la política institucional en extensión que define la Universidad y constituyen una fortaleza en uno de los planos de vanguardia como es la producción audiovisual y la presencia de las universidades en el campo de los medios masivos de comunicación.

Como parte de la política de extensión, la Universidad ha impulsado el área de Educación Continua a través de propuestas de formación mediante cursos, muchos de ellos en el marco de convenios con organismos públicos. Se destaca el Programa UPAMI que busca la participación de los adultos mayores afiliados al PAMI en actividades universitarias. En el período 2011-2015 se cubrieron doce localidades, con 321 cursos y una inscripción de 5.015 participantes.

En la misma orientación y política institucional sobre Educación Continua se articularon programas de capacitación con organismos nacionales, provinciales y municipales. El IA incluye un listado exhaustivo de actividades emprendidas por la propia Universidad en las sedes de Alto Valle y Valle Medio y Atlántica entre las que, en forma resumida, pueden citarse las siguientes: cursos en el marco de conve-

nios con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nacional y con el Consejo Provincial de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (CONIAR); implementación del Programa FinEs a partir de 2013 en coordinación con el Ministerio de Educación provincial y las escuelas asociadas; dictado de alrededor de veinte cursos y talleres relacionados con temáticas productivas, ambientales y culturales de la región; creación del Programa de Formación Orquestal, de la Orquesta Sinfónica Patagonia de la UNRN y de la coral de Río Negro; muestras de artistas plásticos locales y presentación de libros, conferencias y teleconferencias, presentación de documentales a partir de la apertura de la Sala Jauretche en la sede del Rectorado de la UNRN (Viedma); el Ciclo de Guitarras Argentinas denominado "Guitarras Argentinas en el Bicentenario"; y talleres culturales en distintas localidades de la provincia, abiertos y gratuitos para la comunidad, en el contexto del Programa de Promotores Artísticos y Culturales.

Se enfatiza el Programa Línea Sur, ya citado, cuyo mayor impacto se dio en 2011 y 2012, evidenciado en el aumento de alumnos provenientes de esta zona, el equipamiento de salas de informática y conexión de internet en las localidades para facilitar los estudios a distancia, la asignación de becas como parte de las políticas de bienestar estudiantil y el desarrollo de actividades culturales.

En 2014 se constituyó el Proyecto Juvensur específicamente para la región sur, implementado en asociación con la AFSCA a través de un convenio con el Consejo Nacional de Políticas Sociales. Se implementaron talleres, charlas, actividades culturales y de reflexión para promover los derechos de los jóvenes de la Línea Sur Rionegrina y la divulgación y formación relacionadas con las políticas de desarrollo humano.

Programa de Trabajo Social Obligatorio

El Trabajo Social Obligatorio pautado en el Estatuto pretende el acceso de los estudiantes a una experiencia práctica que amplíe la conciencia sobre los problemas sociales y complete la formación ética. Según el

IA, el Programa se gestiona desde las áreas académicas y suele exponer un bajo nivel respecto de una mirada integral e interrelacionada. Se estima que cada sede tenga una afectación presupuestaria para actividades específicas del Programa.

La Universidad concibe esta actividad en relación con la promoción de la curricularización de la extensión, reconociendo una serie de obstáculos propios de la complejidad de este tipo de propuestas debido a la naturaleza de tales iniciativas innovadoras aún no generalizadas.

En el IA, y según el registro de las entrevistas institucionales, se observa que este programa representa un importante desafío institucional desde el punto de vista conceptual y desde su ejecución. Por un lado, se requiere una reflexión permanente sobre su sentido y alcance; por el otro, es preciso definir un encuadre reglamentario exhaustivo que abarque cuestiones didácticas, condiciones para su implementación y flexibilidad para su ajuste ante la diversidad de situaciones. Asimismo, resulta importante sostener la filosofía de la propuesta a través de jornadas y documentos oficiales que contribuyan a gestar un corpus de ideas y metodologías consensuadas y compartidas.

Como ya ha sido señalado, las acciones destinadas a los estudiantes con discapacidad forman parte de la política de bienestar estudiantil. Esta área de actividad es definida como objetivo de proyectos de extensión y se prevé que sea un espacio para las intervenciones del Programa de Trabajo Social Obligatorio.

VI. BIBLIOTECAS Y CENTROS DE DOCUMENTACIÓN

Marco institucional

La biblioteca universitaria debe mantener una estrecha relación con los fines, objetivos y funciones de la Universidad. En el contexto de la UNRN se advierten dos situaciones diferentes en relación con la formulación de políticas específicas sobre este sector. En primer término, en el ámbito del Rectorado se carece de una visión de conjunto de la problemática bibliotecaria de la Universidad, afirmación que se fundamenta en el análisis de los documentos institucionales de la UNRN y del IA, donde las bibliotecas no han sido consideradas desde un enfoque integral.

En segundo lugar, aunque hay un responsable del Departamento de Planificación Curricular y Bibliotecas en el ámbito del Rectorado, las bibliotecas tienen una dependencia funcional de las Secretarías Académicas de las sedes de pertenencia, donde se asumen y determinan los lineamientos a seguir. Las acciones de coordinación se realizan a través de comunicaciones virtuales e informales entre los bibliotecarios de sedes, lo cual se traduce en una marcada disparidad de criterios en la gestión bibliotecaria de la Universidad. Dichos responsables han presentado una propuesta de conformación de un Sistema de Biblioteca de la UNRN cuya aceptación por parte de las autoridades permitiría subsanar la desarticulación existente.

La UNRN cuenta con once bibliotecas ubicadas en diferentes localizaciones. El recorrido de siete de ellas durante la visita y el acceso a información disponible permitió constatar una significativa disparidad en cuanto a características edilicias, dotación de materiales bibliográficos y de personal calificado, así como de atención horaria. Se considera que se encuentran en una situación aceptable las bibliotecas de Viedma y General Roca.

Colección monográfica y publicaciones científicas

La colección monográfica de la UNRN está conformada por 20.376 volúmenes, en su mayoría textos de la bibliografía obligatoria de las asignaturas, y distribuida del siguiente modo: la Sede Atlántica posee 5.654 volúmenes, lo cual significa un total de 2,64 libros por alumno; la Sede Alto Valle y Valle Medio cuenta con 5.942 volúmenes, lo que implica un total de 1,75 libros por alumno; y la Sede Andina registra 8.780 volúmenes, lo que se traduce en un total de 3,30 libros por alumno.

La cantidad de libros por estudiante en cada una de las sedes evidencia valores inferiores a los recomendados en estándares nacionales e internacionales. Esta debilidad está siendo subsanada en 2015 a través de la asignación de presupuesto específico destinado a la compra de bibliografía requerida por los docentes para las cátedras. Aproximadamente el 80% de la colección de libros existente corresponde a bibliografía de uso en las carreras de grado y aún no se ha incorporado la adquisición de libros electrónicos (e-books).

Las bibliotecas casi no poseen títulos de revistas científicas impresas. No obstante, desde el Portal de Bibliotecas de la UNRN se puede acceder a una considerable literatura científica que contempla todas las disciplinas de la Universidad a través de los enlaces a recursos electrónicos nacionales e internacionales. Este tipo de acceso subsana la deficiencia señalada por cuanto amplía y mantiene actualizada la bibliografía para la docencia y la investigación a la vez que genera nuevos servicios de información en las bibliotecas.

El Repositorio Institucional Digital (RID), de acuerdo a la Ley Nº 26899, posibilitará el depósito de la producción académica y científica de docentes, investigadores, becarios y estudiantes de la UNRN.

Las bibliotecas no administran presupuesto. Las solicitudes de nuevos libros son a pedido de docentes de carreras de grado y posgrado y de investigadores de Unidades Ejecutoras. La inversión en

bibliografía ha sido prioridad del área de Rectorado en los últimos años a través de la adquisición de libros de textos relacionados con las carreras. En la Sede Atlántica se compraron 300 libros en 2015 y en la Sede Alto Valle y Valle Medio se contó con 1.000.000 de pesos, de los cuales 500.000 pesos fueron destinados a la carrera de Veterinaria y 500.000 pesos para el resto de las localizaciones. En la Sede Andina, si bien se referenció la compra de material, no se pudo precisar el monto.

Personal de las bibliotecas

La biblioteca de la Sede Atlántica cuenta con dos bibliotecarios profesionales y un personal administrativo. Uno de los bibliotecarios tiene el cargo de Jefe del Departamento de Biblioteca y es miembro de la Comisión del Repositorio (Res. 928/2013).

En la Sede Alto Valle y Valle Medio, la biblioteca central de General Roca dispone sólo de un bibliotecario profesional que además se desempeña como Jefe de la Biblioteca Central y Localizaciones. En Choele Choel hay una empleada administrativa que cumple funciones en biblioteca en tiempo completo; en la biblioteca de Allen una empleada administrativa, de tiempo parcial, comparte la atención de biblioteca con otras tareas. En Cipolletti, Villa Regina y Cinco Saltos se encuentra en guarda en Bibliotecas Populares, por lo tanto no se ha afectado personal de la Universidad. En Río Colorado la biblioteca carece de personal.

En la Sede Andina, las bibliotecas de San Carlos de Bariloche y El Bolsón se encuentran sin jefatura y sólo cuentan, cada una de ellas, con un profesional calificado.

Durante la visita se estaban implementando concursos para diversos cargos de bibliotecario en las siguientes localizaciones: Viedma, San Carlos de Bariloche, El Bolsón, Allen y Choele Choel.

En síntesis, la planta de personal de las bibliotecas de la UNRN está conformada por un total de siete agentes, de los cuales cinco son bibliotecarios profesionales con un muy buen nivel de formación, que

les permite realizar planificaciones anuales, diseñar procedimientos y hacer búsquedas de información científica para docentes e investigadores. Se considera que el personal es insuficiente teniendo en cuenta que la institución cuenta con once bibliotecas.

Prestación de servicios

Con respecto al horario de atención, resulta dificultoso realizar una apreciación global del tiempo que permanecen abiertas las bibliotecas, ya que es variable en cada una. En algunas, el horario de atención es adecuado, como en las bibliotecas de Viedma y Choele Choel; en otras, se atiende en un solo turno, como en General Roca, San Carlos de Bariloche y El Bolsón. Las bibliotecas albergadas en las Bibliotecas Populares se adaptan a los horarios establecidos por ellas.

Las disposiciones acerca de los préstamos y las sanciones disciplinarias están reglamentadas en las Resoluciones Nº 531/11 (Reglamento del Sistema de Préstamos) y Nº 1152/10 (Reglamento de Disciplina). Se realizan préstamos a domicilio y préstamos interbibliotecarios entre las sedes y con otras instituciones a través de convenios con el Centro Universitario Regional Zona Atlántica de la Universidad Nacional del Comahue y la Universidad Nacional del Sur.

Las bibliotecas que poseen personal bibliotecario (Viedma, General Roca, San Carlos de Bariloche y El Bolsón) han implementado los servicios de referencia, tanto en forma tradicional como electrónica, para facilitar el acceso eficaz y uso de los recursos informativos en los diferentes soportes. Asesoran en la búsqueda de información, en especial en los recursos electrónicos.

Han sido elaboradas páginas web con información de las diferentes bibliotecas (http://www.unrn.edu.ar/index.php/bibliotecas). Asimismo, desde el Portal de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Río Negro (http://biblioteca.unrn.edu.ar/) se brinda acceso a diversos recursos electrónicos, informaciones como la semana de acceso abierto en Argentina y se presenta la portada de nuevas adquisiciones.

Cada biblioteca permite el acceso a los catálogos en línea OPAC para búsquedas referenciales.

El 80% de los usuarios son estudiantes y el 20%, principalmente, docentes e investigadores. En el caso de estos últimos se requiere la implementación de acciones para la formación de usuarios alfabetizados en la búsqueda, gestión, organización y evaluación de la información en fuentes diversas.

Infraestructura, equipamiento informático y espacios físicos

Los espacios físicos constituyen uno de los problemas más notorios. La mayor parte de los edificios no resultan aptos para albergar las colecciones bibliográficas ni para prestar adecuados servicios de información; en mejores condiciones se encuentran el edificio de la biblioteca central de General Roca y el de San Carlos de Bariloche. Sólo existe un proyecto incierto para la construcción del edificio en el Campus de la Sede Atlántica.

En cuanto a los puestos de lectura, la Sede Atlántica registra 8, la Sede Alto Valle y Valle Medio 52 (no se tienen en cuenta las Bibliotecas Populares), y la Sede Andina 25, contabilizando un total de 85 puestos de lectura.

Lo puestos informáticos para usuarios en todas las sedes ascienden a 31 en total, con dos salas informáticas, y los puestos de trabajo a 6.

De acuerdo con los datos consignados, la UNRN tiene un puesto de lectura cada 96 alumnos, y un puesto informático cada 263, sin considerar otros tipos de usuarios, lo cual evidencia la carencia de equipamientos. Además, se registran problemas de conectividad a internet en la biblioteca de El Bolsón y la de Allen no tiene disponibilidad.

Actualmente, con el apoyo del Área de Informática de Rectorado, se está llevando a cabo la migración de las bases de datos bibliográficas de las bibliotecas a KOHA, un sistema integrado de gestión biblio-

tecaria, que permitirá disponer de un catálogo que integre todos los registros bibliográficos del fondo documental de la UNRN y realizar préstamos a través del sistema.

Política de publicaciones

El Departamento de Publicaciones-Editorial prevé la existencia de un Consejo Asesor y un Comité Editorial, aún no conformados. Está asociado a la REUN (Red de Editoriales de Universidades Nacionales), firmó acuerdos de trabajo con la Editorial de Universidad Nacional de Villa María y sus miembros participaron en la Bienal de Río de Janeiro, así como en las Ferias de Libros de Frankfurt y Guadalajara. La comercialización se realiza a través de doce puntos de ventas.

Posee diversas colecciones con diferentes propósitos: Colección Aperturas (proyectos de investigación); Colección Lecturas de Cátedra (uso en las asignaturas); Nuevos Horizontes (producciones finales de las carreras de posgrado); Congresos y Jornadas (materiales producidos en eventos académicos promovidos u organizados por la Universidad); Colección Aprendizajes (producciones referidas al campo de la pedagogía y la didáctica); Punto de Partida (producciones finales de alumnos de grado) y Edición de Libros (resultados de proyectos de investigación). Además, se destaca el desarrollo del Repositorio Institucional Digital enmarcado en la SICADyTT, la definición de "Políticas de Resguardo de la Propiedad Intelectual" y el trabajo de la SICADyTT-UVT que tiene a su cargo el área de derecho autoral.

CONSIDERACIONES FINALES

La Universidad evaluada es una joven institución creada hace menos de una década y con apenas algo más de siete años desde el inicio de sus actividades académicas. Fue concebida para saldar una deuda histórica con el desarrollo provincial rionegrino afectado por la insuficiente cobertura de educación universitaria, y organizada, a partir de un diseño institucional innovador, sobre un modelo de multisedes orientado a atender realidades socioeconómicas y geográficas específicas.

El breve tiempo transcurrido desde la puesta en marcha de la UNRN, asentada en un perfil emprendedor y sobre el principio de asociatividad como estrategia para su crecimiento, demuestra que la institución ha logrado un notorio desarrollo de sus funciones sustantivas y un significativo anclaje territorial derivado del modelo regional adoptado para alcanzarlo.

La UNRN ha presentado un informe de autoevaluación que incluye información abundante y relevante, acompañada de juicios de valor no exentos de autocríticas interesantes en el camino de reconocer nudos problemáticos y reflexionar alternativas para superarlos.

A partir de este primer proceso de autoevaluación y evaluación externa, la UNRN comenzará a transitar una nueva etapa, la cual requerirá una planificación estratégica que deberá expresar aquello definido como prioritario y/o que resulte necesario fortalecer.

Por otra parte, se resalta la trascendencia del impacto social de la Universidad en el territorio rionegrino. Sobre la base de un Proyecto Institucional que puso el acento en la problemática regional y local, desplegó su oferta de carreras en coincidencia, en general, con las vacancias y demandas pendientes de su zona de influencia. Es notorio, pues, el vínculo estrecho que la UNRN ha establecido con el territorio

y sus organizaciones político-sociales, reconociéndose como la Universidad de dicho territorio, a la vez que la sociedad asentada en él la va internalizando como parte de su construcción cultural, política e institucional. Tal percepción quedó expresada en el conjunto de reuniones mantenidas durante la visita a la Universidad y en el relevamiento de las múltiples vinculaciones interinstitucionales generadas por la misma.

En cuanto al modelo innovador de gobierno y gestión adoptado por la UNRN, se constata que ha sido implementado parcialmente, en cuanto a la falta de ejercicio en plenitud de los derechos y atribuciones estatutarias de los miembros de los diferentes Consejos y la incorporación efectiva de los representantes externos. Asimismo, la disgregación en el tratamiento de los temas presenta riesgos de pérdida de la perspectiva global necesaria a la hora de adoptar definiciones institucionales.

Adicionalmente, cabe mencionar que el modelo de gobierno y gestión adoptado por la UNRN, desde su etapa fundacional, ha estado caracterizado por un fuerte liderazgo del actual Rector. Tal situación presenta desafíos institucionales en torno a la necesidad de garantizar la continuidad de dicho modelo.

En el caso específico de los estudiantes, en una proporción significativa, se observa carencia de información sobre temas de la vida académica y universitaria en general, como por ejemplo, el modelo de cogobierno y los derechos y obligaciones relacionadas con su protagonismo en distintos espacios institucionales, justificado en el corto tiempo de vida de la Universidad. Se registra una escasa interacción entre ellos, lo cual demora mayores niveles de organización como colectivo con identidad propia y sentido de pertenencia a la UNRN. Los estudiantes universitarios se incorporan a una lógica y dinámica institucional que antes no han vivenciado con instancias de participación y experiencia democrática como el cogobierno y la conformación de los Centros de Estudiantes. Esta realidad forma parte de la cultura uni-

versitaria que siempre requiere atención y debe ser enriquecida con acciones y procedimientos que consoliden la conciencia e identidad de miembros activos y pertenecientes a una institución universitaria.

Es posible afirmar que la UNRN tiene definida su política de vinculación interinstitucional, muestra un buen grado de implementación de la misma con resultados adecuados y pertinentes. Se observa la necesidad de explorar nuevos vínculos interinstitucionales y/o la profundización de los existentes.

El proceso de formulación del presupuesto de la Universidad se inicia con un anteproyecto que es tratado en distintas instancias con la participación de autoridades del Rectorado y de las sedes, hasta su presentación ante el Consejo de Programación y Gestión Estratégica donde se logran los consensos necesarios para su aprobación.

El presupuesto anual asignado por ley y los adicionales directos que se otorgan a través del Ministerio de Educación y Deportes (fundamentalmente política salarial) resultan inferiores a los establecidos en los anteproyectos de funcionamiento de la Universidad. Las reducciones y los adicionales que se obtienen son distribuidos en un marco general de negociación y consenso.

Cabe destacar que, en su corta historia, la UNRN ha obtenido importantes fondos adicionales a las asignaciones por ley de presupuesto y sus refuerzos directos, consistentes en aportes del Estado nacional, provincial, municipal, organismos descentralizados y otros del sector privado que han contribuido significativamente con su construcción, su sustentabilidad y su desarrollo. En forma permanente, desde el Rectorado, se instrumentan con eficiencia y eficacia las estrategias institucionales de búsqueda de financiamiento por fuera de las asignaciones globales del Estado Nacional, situación que corrobora la definición de Universidad "emprendedora" que se expresa en distintos documentos.

La institución cuenta con equipos capacitados de apoyo en los procesos de generación, implementación, ejecución y rendición de los

proyectos especiales que gestiona y obtiene. En este sentido se destaca la creación de una Dirección General de Proyectos Especiales (DGPE) que tiene entre sus funciones actuar en la promoción de las líneas de financiamiento de la SPU hacia el interior de la Universidad y en el apoyo a la formulación de los proyectos, la gestión y la rendición de los mismos.

Se han observado excelentes condiciones para incrementar los recursos propios sobre la base de prestaciones de servicios a terceros, dictado de posgrados y cursos arancelados que pueden contribuir a aumentar los importantes recursos adicionales generados.

La organización de la institución se basa en el principio de conducción centralizada y operación descentralizada; en consecuencia, las dependencias de las sedes articulan con sus homónimas del Rectorado en la gestión administrativa. Este tipo de organización genera tensiones por varias cuestiones, entre las cuales se destacan el tiempo que insumen las tramitaciones que se derivan al Rectorado y que se prolongan cuando se trata de cuestiones especiales, y por las diferencias de criterios o de lineamientos entre las gestiones de sede y del Rectorado, que generan en los actores la percepción de "doble comando" o "doble dependencia".

Se identifica un proceso de generación de normativa interna que tomó impulso a partir de la normalización de la Universidad y que se vio intensificado luego de la autoevaluación institucional. Se advierte que aún subsisten cuestiones que demandan regulación, complementación o revisión, y la consecuente capacitación continua del personal.

La UNRN cuenta con información necesaria y suficiente referente a asignaciones y ejecución presupuestaria por funciones, programas, Unidades Ejecutoras, centros de costos, aunque aún no es posible obtener información desagregada del gasto en docencia, investigación y extensión, ya que se encuentran en proceso modificaciones de la red programática y de los procesos de operación de los sistemas informáticos pertinentes.

Presenta además un alto grado de informatización de los procesos indispensables para la administración según su tipo de organización y el desarrollo de sus actividades, con una dispersión geográfica territorial de hasta 1.000 km entre sedes. Este desarrollo ha sido posible a través de la implementación de los sistemas informáticos provistos en acuerdo con el SIU, aunque aún no se ha verificado un desarrollo conjunto e integral de los mismos, por lo que la interfaz entre los registros de iguales datos no ha llegado a producirse.

Es necesario avanzar en la consolidación de la estructura administrativa, previendo y cubriendo todos los cargos necesarios para la gestión.

Ha sido muy importante el proceso de normalización de las plantas de personal no docente a través de concursos públicos y la generación y actualización de normativa interna referente a los mismos, que ha permitido resolver tensiones y promover el ingreso del personal seleccionado a la estructura en forma gradual, en el marco de las disposiciones del Decreto 366/06 y de los acuerdos arribados con las entidades gremiales.

Las nuevas instalaciones resultan adecuadas. Los edificios alquilados presentan limitaciones críticas para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y de gestión institucional. El proyecto general de infraestructura para las diferentes sedes, en etapa de desarrollo, presenta una propuesta completa que abarca aulas, laboratorios, bibliotecas y espacios para actividades administrativas. El grado de avance depende de ampliaciones presupuestarias.

La institución ha logrado desarrollar su programación académica a través de la implementación de carreras de grado de ciclo largo y ciclo corto, de ciclos de complementación curricular y de carreras de posgrado, en el marco de una estrategia asociativa con el propósito de responder a las necesidades de las comunidades del territorio rionegrino donde se inserta. En el marco de su breve historia, implementó las carreras de acuerdo a parámetros de calidad y pertinencia, recono-

cidos por estudiantes, graduados, docentes y representantes sociales, y acreditados externamente en el caso de las carreras comprendidas en el artículo 43º de la LES y de las carreras de posgrado.

La dispersión geográfica crea un desafío permanente a las instituciones universitarias fragmentadas en disciplinas especializadas y culturas específicas según las matrices del conocimiento. En el caso de la UNRN, las distancias geográficas, además, configuran un marco que dificulta la interacción y el intercambio académico necesarios para la generación de una cultura e identidad institucional. A esta situación se añaden otras dos particularidades: por un lado, el problema de la infraestructura edilicia que en algunas localizaciones se manifiesta en la separación distante de los edificios destinados a las actividades de enseñanza; por el otro, la conformación del cuerpo de profesores proveniente de centros universitarios con otros modelos de organización académica y otras culturas institucionales, que genera tensiones en la adopción de las especificidades de la UNRN. Tal escenario presenta desafíos permanentes para la gestión en torno a la atención de las problemáticas institucionales actuales y la definición de políticas integrales para el conjunto de la Universidad a ser implementadas durante los próximos años.

En esta primera etapa de implementación de sus carreras, la UNRN ha logrado niveles adecuados de aceptación y calidad en el cuerpo docente, en quienes tienen responsabilidad de gestionarlas, en los estudiantes y los graduados, así como en los actores externos que participan en los órganos de gobierno de la Universidad. Aún resta consolidar la gestión de las actividades de docencia, por cuanto algunos espacios institucionales no se han cubierto con los cargos previstos y otros no se han conformado en tanto no se han generado las condiciones institucionales para ello. Se trata de Escuelas y carreras que no cuentan con Directores o Consejos Asesores previstos que aún no se han puesto en funcionamiento, en ocasiones por la carencia de docentes concursados.

En cuanto a la conformación del cuerpo de profesores, se ha logrado la radicación de docentes e investigadores con un perfil académico y compromiso institucional para el desarrollo de las actividades sustantivas. Los mecanismos de acceso, permanencia y promoción son los propios de una institución universitaria que valora los requisitos académicos para el ejercicio de las funciones centrales de docencia, investigación, y extensión y transferencia.

La información sobre la conformación del cuerpo académico evidencia que, si bien el porcentaje promedio de docentes regulares por carrera de grado de ciclo completo alcanza el 47%, el número total de docentes concursados aún es bajo, motivo por el cual debería incrementarse la organización de concursos públicos de antecedentes y oposición para regularizar la planta docente y contribuir a mejorar las actividades de gestión académica mediante la conformación de los órganos de asesoramiento de Escuelas y carreras. Asimismo, a pesar de los esfuerzos significativos por lograr contar con docentes con dedicación completa para el desarrollo de la investigación, todavía es elevado el porcentaje de docentes con dedicación simple. En este sentido, se considera que el refuerzo de las dedicaciones mayores podría contribuir al mejoramiento de las actividades de docencia, investigación y extensión, así como a un mayor compromiso institucional de los docentes en las actividades emprendidas.

Una de las acciones previstas desde la Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil es promover el perfeccionamiento de los docentes a través de la creación de una carrera de Especialización que atienda la formación para la enseñanza de quienes son profesionales y no cuentan con formación pedagógico-didáctica. Esta propuesta se considera valiosa por cuanto en reuniones mantenidas con docentes y directores de carreras se manifestó interés en tal tipo de formación para mejorar la actividad de enseñanza y enfrentar los problemas específicos del aula.

Corresponde subrayar que, desde sus inicios, la UNRN incorporó la evaluación como estrategia de desarrollo institucional, contando

con experiencias de evaluación de desempeño docente y de encuestas de evaluación de los docentes por parte de los estudiantes. Un aspecto importante es la autorreflexión institucional en torno a estas prácticas y las modificaciones introducidas a partir de ella. Como Universidad alejada de los centros con trayectorias de formación, enfrenta el reto de consolidar un cuerpo docente propio sin dependencia de otras instituciones y radicado en las zonas de influencia de las sedes.

La UNRN ha implementado un conjunto de carreras en diversas áreas de conocimiento y logrado atraer estudiantes de la provincia y, en algunas de ellas, de otras regiones. El incremento de la matrícula estudiantil mencionado en este informe da cuenta, por lo demás, del proceso de inclusión y contención de un número cada vez mayor de jóvenes universitarios. Tal incremento profundiza la necesidad de establecer mecanismos para reducir la problemática del fracaso y abandono estudiantil, principalmente en los primeros años. En su IA, la institución deja sentada esta problemática así como las alternativas que diseña para superarla.

El proceso de autoevaluación ha permitido visualizar que una potencialidad de la Universidad es la presencia de sistemas de información y de investigación en la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, fundamentales para la gestión de la Universidad. La planificación de relevamientos de información para encarar los problemas del ingreso y el rendimiento académico puede ser importante para abordarlos institucionalmente con estrategias focalizadas.

La enseñanza bajo la modalidad a distancia ha logrado un importante desarrollo, fundamentalmente relacionado con la formación de docentes de escuelas secundarias de la provincia; ha sido incluida en el proyecto original de la UNRN y ha permitido la utilización creciente de la plataforma virtual en la educación presencial. Se considera conveniente mejorar la integración de las actividades a distancia y presenciales.

La heterogeneidad observada en las intervenciones relacionadas

con la enseñanza da cuenta de la necesidad de crear espacios de diálogo y discusión de un modelo pedagógico para la educación a distancia en la UNRN. Para ello, se requiere un abordaje multidisciplinar con la participación de docentes investigadores y profesionales que contemplen dimensiones pedagógicas, didácticas, comunicacionales y de contenido disciplinar con el fin de potenciar los logros obtenidos por la Universidad. En el contexto de los lineamientos del acuerdo plenario del Consejo de Universidades Nº 145 de 2016 para acreditación por cada universidad del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), en el caso de la UNRN se debería atender especialmente el reconocimiento y la explicitación de instancias institucionales de producción, difusión y/o transferencia de conocimientos vinculados con el desarrollo de la opción pedagógica a distancia; el trabajo multidisciplinar en el abordaje de aspectos pedagógicos, comunicacionales y tecnológicos; y las formas de selección, promoción, evaluación y designación de los docentes.

En la gestión de la modalidad, la constitución de un espacio institucional de carácter consultivo con representación de los claustros, que se articule con los órganos unipersonales y de gobierno existentes contribuiría a la homogeneidad y configuración del modelo así como al mejoramiento de las acciones en curso.

Respecto al cobro de aranceles de las carreras de grado en esta modalidad, se entiende conveniente estudiar modos de atención a la problemática que consideren los derechos de los estudiantes a una educación en igualdad de oportunidades, que respete los principios explicitados en el artículo 5º del Estatuto de la UNRN.

La carencia de infraestructura en algunas zonas de la provincia de Río Negro para el acceso a internet constituye un problema, manteniéndose el desafío de atender zonas relegadas y mayormente desfavorecidas mediante estrategias apropiadas y pertinentes a la realidad local.

En relación con las actividades académicas en general, se obser-

va la necesidad de profundizar las acciones tendientes a consolidar y ampliar la programación académica actual a través de la incorporación paulatina de carreras de grado de ambos ciclos y de posgrado y educación continua, considerando áreas de vacancia y desarrollando estudios de factibilidad, en el marco del proyecto institucional.

Del análisis de los documentos presentados por la UNRN y de las entrevistas realizadas en la visita a la institución, resulta evidente que se ha priorizado el desarrollo del área I+D+i desde sus orígenes, reiterando que la matriz prevista considera la puesta en práctica de manera efectiva de un híbrido que combina los modelos profesionalista y humboldtiano. Dicha importancia se encuentra plasmada tanto en los documentos fundacionales (Proyecto Institucional y Estatuto) como en la creación de un órgano específico de gobierno que entiende de este eje temático, el CICADyTT. Sin embargo, aún no se observa un eficiente funcionamiento de este Consejo ni de sus equivalentes por sede; sus miembros aún cuentan con escasa práctica en el ejercicio de sus funciones y expresaron cierto desconocimiento de las mismas.

Las Secretarías de Rectorado y de las sedes abocadas a la gestión de la I+D+i aún están conformando su estructura funcional. Esta situación dificulta el desarrollo de las tareas que les corresponden, aunque se debe remarcar la capacidad de trabajo de sus integrantes, fortaleza que se observó en todos los casos. En la UNRN cabe poner en perspectiva el crecimiento exponencial de la investigación y destacarlo como un logro fundamental en el contexto de sus años de existencia.

Durante el tiempo fundacional se dedicaron esfuerzos significativos para lograr la radicación de docentes investigadores. Dicha radicación fue dispar por sede, hecho que sumado a una tradición universitaria diferente se tradujo en un desarrollo desigual en cuanto a la formación y consolidación de los equipos de trabajo. Algunos grupos están en etapa de conformación (como el IRNAD y el CIEDIS) y otros en plena consolidación (como es el caso del IIDyPCa y el IIPyG). En el mismo sentido, la formación de los equipos técnicos no docentes

presenta desarrollos disímiles, pues algunos cargos de la Estructura Orgánica Funcional aún no están cubiertos.

Se ha promovido la radicación de docentes investigadores que propician el desarrollo de la función, lo cual abre perspectivas alentadoras de nuevas radicaciones, siendo la escasa disponibilidad de cargos con dedicación completa un límite que requiere ser superado.

En los últimos años se desarrolló una política de agrupamiento de los grupos de investigación al introducir las figuras de Unidades Ejecutoras con distinta jerarquía según el número de investigadores, con el propósito de potenciar la producción de conocimiento. Una de las principales falencias que se detectan en dichas Unidades Ejecutoras se relaciona con la infraestructura y el equipamiento disponibles. Si bien en algunas de ellas existe una cobertura adecuada, se observa la necesidad de concretar la planificación edilicia prevista, así como la adquisición de equipos de mayor envergadura.

Cabe resaltar la importante cantidad de ingresos extrapresupuestarios obtenidos por los grupos de investigación, fundamentalmente a partir de la gestión y acompañamiento en la formulación y gerenciamiento de los proyectos que realiza la SICADyTT.

Se entiende que conforme avance el crecimiento de las Unidades Ejecutoras y de los equipos técnicos de la UNRN se podrá lograr un mayor desarrollo editorial –proyecto aún incipiente– y una mayor articulación con el medio científico académico.

Se observan logros significativos en la vinculación con el medio a través del desarrollo de diversos servicios de transferencia científico-tecnológica. Sería conveniente avanzar en el registro unificado de dichos servicios, con el objetivo de favorecer su difusión a posibles sectores de la comunidad interesados.

Se destaca que, desde sus inicios, la institución ha logrado fortalecer el desarrollo de la función de I+D+i, tal como queda expresado en la cantidad de investigadores, becarios, proyectos de investigación y presupuesto.

La función de extensión ha sido contemplada desde la creación de la Universidad y lo prescripto en el Estatuto da cuenta de voluntad política en el tema. Se requiere traducir tales ideas en lineamientos y normativas que orienten planes y actividades de extensión, así como avanzar en la afectación de recursos financieros, promover mayores designaciones para el área, favorecer la integración entre actividades desarrolladas en cada sede y estimular un mayor grado de participación de estudiantes, docentes, no docentes y graduados.

Asimismo, la institución deberá avanzar en la integración de las actividades de extensión, docencia e investigación prevista en su Estatuto.

La incorporación del Trabajo Social Obligatorio tiene valor como instancia de formación de grado y su reconocimiento involucra al área académica en tanto se incluye como exigencia de graduación, no obstante estar pautado estatutariamente en el capítulo correspondiente a extensión. En los documentos normativos de funcionamiento relativo a dicho Trabajo Social Obligatorio se observa la necesidad de mayores precisiones en lo atinente a aspectos conceptuales, de implementación y de evaluación.

El área de Bienestar Estudiantil encuentra en el Programa de Becas una acción institucional contundente de sostén de los estudiantes para consolidar el derecho a la educación superior. En relación con otras actividades de bienestar estudiantil, se observa la necesidad de avanzar en un diagnóstico más exhaustivo de las necesidades de los estudiantes y el desarrollo de un plan de acción del área.

La biblioteca universitaria debe mantener una estrecha relación con los fines, objetivos y funciones de la Universidad. En el contexto de la UNRN se advierte que, en el ámbito del Rectorado, se carece de una visión de conjunto de la problemática bibliotecaria de la Universidad, afirmación que se fundamenta en el análisis de los documentos institucionales de la UNRN y del IA, donde las bibliotecas no han sido consideradas desde un enfoque integral. Por otra parte, aunque

existe un responsable del Departamento de Planificación Curricular y Bibliotecas en el ámbito del Rectorado, las bibliotecas tienen una dependencia funcional de las Secretarías Académicas de las sedes de pertenencia, donde se asumen y determinan los lineamientos a seguir.

Se destaca la asignación presupuestaria para la adquisición de bibliografía destinada a las carreras de grado desde el Rectorado, lo cual permitirá el crecimiento de la bibliografía de las cátedras y la modificación de la actual valoración cuantitativa de la colección monográfica, con valores actuales muy alejados de los fijados por los estándares nacionales e internacionales. Las publicaciones científicas en papel registran muy pocos títulos, debilidad que está siendo revertida a través del Portal de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Río Negro, desde el que se puede acceder a una considerable literatura científica que contempla todas las disciplinas de la Universidad, a través de enlaces que permiten el acceso a recursos electrónicos nacionales e internacionales.

La institución deberá avanzar en resolver problemáticas como la carencia de personal, los espacios físicos inapropiados y la falta de equipamiento suficiente.

La creación del Repositorio Institucional Digital y el proyecto editorial se consideran auspiciosos, ya que favorecerán el acceso a la producción científica, académica y artística de la UNRN.

RECOMENDACIONES

Gestión institucional

1. Formular líneas estratégicas que contemplen las principales apreciaciones derivadas de los procesos de autoevaluación institucional y evaluación externa.
2. Implementar mecanismos que permitan mejorar la interacción de los distintos Consejos y su funcionamiento, así como el grado de participación de sus miembros, en perspectiva de fortalecer la cohesión institucional.
3. Definir la situación del Consejo Social a nivel Universidad y sedes en función de la normativa vigente y la realidad institucional y desarrollar estrategias para garantizar la participación de sus representantes.
4. Explorar nuevas opciones de vinculación interinstitucional y/o usufructuar nuevas posibilidades en el caso de convenios vigentes con algunas instituciones.
5. Promover acciones que contribuyan a una cultura institucional que favorezca la identidad, la pertenencia a la Universidad y una mayor participación de los estudiantes.
6. Fortalecer los niveles de conocimiento y participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en las distintas instancias de los procesos de autoevaluación institucional.

Gestión económico-financiera

7. Instrumentar acciones tendientes a la revisión y/o creación de normativa interna referente a procedimientos administrativos y de procesamiento de la información, que otorguen a las sedes un mayor grado de resolución.

8. Avanzar en la implementación del repositorio digital para el manejo y seguimiento de expedientes –especialmente para las sedes– y en la implementación de las interfaces de datos entre los sistemas del SIU.
9. Avanzar en los procesos de designación del personal de la estructura de gestión administrativa, garantizando en particular el apoyo a las actividades de los distintos Consejos de Universidad y de las sedes.
10. Consolidar procesos de capacitación permanente del personal administrativo y especialmente los correspondientes a la operación de los sistemas informáticos con el propósito de optimizar el grado de utilización de los mismos.
11. Avanzar en el desarrollo del proyecto de infraestructura y equipamiento previsto, incluyendo laboratorios y bibliotecas, a los fines de garantizar el normal desenvolvimiento de las actividades de docencia, investigación y extensión.

Gestión académica

12. Completar el proceso de institucionalización de las principales áreas de gestión académica en las sedes de la Universidad: Escuelas, Dirección de Carreras y constitución de Consejos Asesores.
13. Planificar acciones desde la Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil en forma coordinada con los Secretarios Académicos de las sedes, los Directores de Escuelas y Directores de Carreras, para abordar institucionalmente con estrategias focalizadas los problemas de ingreso, permanencia y graduación en la educación presencial y a distancia.
14. Diseñar un sistema del seguimiento de los graduados, que retroalimente la formación de grado brindada así como las posibilidades de nuevas propuestas de formación continua mediante cursos y/o carreras de posgrado.
15. Coordinar acciones desde la Secretaría de Docencia y Vida Estudiantil para la elaboración de criterios que regulen en la práctica los objetivos, las características y las condiciones de realización del

Trabajo Social Obligatorio ante la disparidad que asume en las diferentes sedes y carreras, y las dificultades que se presentan a los estudiantes para su elaboración.

16. Desarrollar programas de formación de recursos humanos para graduados que ameriten su ingreso a la planta docente y que promuevan el ascenso en la carrera académica posibilitando, con el tiempo, una menor dependencia de docentes formados provenientes de otros centros de educación superior.
17. Definir e implementar un programa sistemático y permanente de formación docente universitaria, tanto en la modalidad presencial como a distancia, destinado a quienes no poseen conocimientos del campo pedagógico-didáctico.
18. Desarrollar estudios de factibilidad de nuevas ofertas académicas presenciales y a distancia, tanto de grado como de posgrado y educación continua, teniendo como punto de referencia el proyecto institucional.
19. Continuar con la política de regularización de la planta docente, así como con el incremento de dedicaciones, a los fines de fortalecer el desarrollo de las actividades de docencia (presencial y a distancia), investigación y extensión y los espacios de gestión académica. Relevar necesidades e intereses relativos a problemáticas de bienestar estudiantil aún no contempladas, a los fines de definir un plan de acción para el área.

Gestión de la investigación, creación artística, desarrollo y transferencia

20. Establecer líneas prioritarias y planes estratégicos a mediano y largo plazo para la expansión y consolidación de la función de investigación.
21. Promover un mayor equilibrio entre los desarrollos de la función investigación de las distintas sedes, considerando en particular la Sede Atlántica.

22. Mejorar la producción científica de los proyectos de investigación de las Unidades Ejecutoras de reciente creación y promover la difusión interna y externa de los conocimientos producidos en toda la Universidad a través de diferentes vías.
23. Aumentar el número de investigadores que se integren a grupos de investigación incipientes o a temas considerados prioritarios por la institución.
24. Completar el registro unificado de servicios a terceros ofrecidos por la Universidad, con el objetivo de difundirlos entre posibles sectores de la comunidad interesados.

Gestión de la extensión

25. Definir lineamientos para la función de extensión que den lugar a una planificación a mediano y largo plazo y a normativas institucionales que permitan realizar el ordenamiento y seguimiento de los proyectos y actividades de extensión.
26. Consolidar las instancias de gestión específicas tanto del nivel central como de las sedes, a fin de favorecer el desarrollo integral de la función de extensión.
27. Evaluar la factibilidad de instrumentar proyectos transversales entre las sedes que promuevan la integración en el sentido de cohesión provincial entre las tres zonas.
28. Incorporar el aporte de los graduados para el desarrollo de las actividades de extensión.
29. Sistematizar y profundizar el diseño e implementación del área de educación continua.

Gestión de bibliotecas y centros de documentación

30. Conformar un Sistema de Bibliotecas de la UNRN, definiendo políticas generales y planes de desarrollo a largo plazo que contemplen los principales objetivos académicos, científicos y de inserción comunitaria definidos en el Proyecto Institucional.

31. Impulsar acciones que permitan contar con información precisa sobre el nivel de cobertura actual de la bibliografía de cátedra a los fines de optimizar el presupuesto asignado.
32. Optimizar los sitios web de las bibliotecas, en especial el Portal de Bibliotecas, sistematizando los recursos destinados a la búsqueda de información y promoviendo mayor participación de los usuarios.
33. Incrementar la cantidad de personal destinado a las bibliotecas, incorporando profesionales bibliotecarios capacitados para impulsar los cambios requeridos.

Anexos

ANEXO I

Cuadro 1. Evolución y composición de los créditos del Ministerio de Educación y Deportes (Tesoro Nacional), en pesos

	Ley de Presupuesto	Ad. Min. Educac.	Min. Educ. Prog. Espec.	Min. Educ. Obras	Total Min. Educación
2011	56.609.726	23.536.236	6.979.922	5.000.000	92.125.884
2012	92.937.754	19.956.185	8.286.946	7.711.820	128.892.705
2013	129.434.727	25.419.250	8.202.476	7.747.541	170.803.994
2014	181.156.465	48.312.254	43.727.099	-	273.195.818
2015	247.260.094	46.460.897	35.835.774	8.380.935	337.937.700

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Memoria Institucional de la UNRN.

Cuadro 2. Evolución y composición de "Otros créditos", en pesos

	De otros organismos del Estado y del sector privado	Recaudación de recursos propios	Total otros créditos
2011	9.352.781	1.626.429	10.979.210
2012	14.126.096	5.328.061	19.454.157
2013	12.470.481	4.308.360	16.778.841
2014	20.095.048	25.769.335	45.864.383
2015	77.660.540	22.983.998	100.644.538

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Memoria Institucional de la UNRN.

Cuadro 3. Créditos presupuestarios: consolidación, en pesos

	Ministerio de Educación y Deportes	Otros créditos	Total presupuesto
2011	92.125.884	10.979.210	103.105.094
2012	128.892.705	19.454.157	148.346.862
2013	170.803.994	16.778.841	187.582.835
2014	273.195.818	45.864.383	319.060.201
2015	337.937.700	100.644.538	438.582.238

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Memoria Institucional de la UNRN.

ANEXO II

Cuadro 1. Estado y dominio de los edificios de la UNRN

Denominación de edificio/predio	Dominio de edificio
Rectorado - VDM - Belgrano 526	En alquiler
Rectorado - VDM - Manzana Histórica. Etapa final	Cedido en uso
Rectorado - CABA 1	Cedido en uso
Rectorado - CABA 2	Cedido en uso
Sede Atlántica - VDM - Campus - Ed. Académico Etapa 1	Propio
Sede Atlántica - VDM - Edificio de Investigación, INTA	No propio
Sede Atlántica - VDM - Predio Av. Don Bosco - Investigación	En alquiler
Sede Atlántica - VDM - Predio Av. Don Bosco - Vicerrectorado y Administración	En alquiler
Sede Atlántica - SAO - Edificio Administrativo, Edificio Alesandri e Islas Malvinas	En alquiler

Sede Valle Medio - CHC - Campus - Hospital Veterinario - Etapa 1	Propio: recursos propios + Min. Plan.
Sede Valle Medio - CHC – ColegioSecundario Perito Moreno	En comodato
Sede Valle Medio - LB - Chacra p/prácticas veterinarias	En comodato
Sede Valle Medio - LB - Casa en Chacra p/prácticas veterinarias	En comodato
Sede Valle Medio - RC - CET Nº 10	Cedido en uso
Sede Alto Valle - VR - Campus - Planta Piloto de Alimentos Sociales	Propio: Ministerio de Planificación /CAF
Sede Alto Valle - VR - Cámara de Productores	En alquiler
Sede Alto Valle - VR - Cámara de Comercio	No propio
Sede Alto Valle - VR - Escuela Nº 257	No propio
Sede Alto Valle - VR – SOYEM	No propio
Sede Alto Valle - VR - CIATI (Edificio de Investigación y Académico)	En comodato
Sede Alto Valle - ALL - Campus Odontología - Edificio Hospital Escuela Etapa 1	Propio: recursos propios + refuerzo Ministerio de Educación
Sede Alto Valle - ALL - Campus Odontología - Edificio ex Hospital	Propio
Sede Alto Valle - ALL - CEM Nº 24	En comodato
Sede Alto Valle - ALL - CET Nº 8	Cedido en uso
Sede Alto Valle - ALL - Esc. Enfermería de la Provincia	Cedido en uso
Sede Alto Valle - GR - Cooperativa Ex-Valle Fértil - Edificio Académico Etapa 1 y 2	En comodato. Ministerio de Educación
Sede Alto Valle - GR - Cooperativa Ex-Valle Fértil - Galpones	En comodato.
Sede Alto Valle - GR – IFES	En alquiler
Sede Alto Valle - GR - Vicerrectorado “La Casona”	En alquiler

Sede Alto Valle - GR - Inst. Inv. Paleobiología y Geología - Ed. Ex Tribunales	En comodato
Sede Alto Valle - CIP - Fund. SER Cipolletti - Colegio Umbrales	En alquiler
Sede Alto Valle - CIP - Esc. Cerámica	En comodato
Sede Alto Valle - CS – Salón	Cedido en uso
Sede Andina - BCH - Campus - Etapa 1	Propio
Sede Andina - BCH - Instituto de Investigación en Telecomunicaciones e Ingeniería Electrónica - Anasagasti 1463	Propio
Sede Andina - BCH - Chalet de la Gloria	En comodato
Sede Andina - BCH - Cpca y biblioteca - Villegas 147	En alquiler
Sede Andina - BCH - Vicerrectorado - Mitre 630	En alquiler
Sede Andina - BCH - CITECDE - John O´Connor 181	En alquiler
Sede Andina - BCH - Tacuarí 150	En alquiler
Sede Andina - BCH - Escuela Nº 16 - F.P. Moreno	Cedido en uso
Sede Andina - BCH - Escuela Nº 71- Gral. San Martin	Cedido en uso
Sede Andina - BCH - Escuela Nº 187	Cedido en uso
Sede Andina - BCH - Escuela Nº 266	Cedido en uso
Sede Andina - BCH - Biblioteca Sarmiento	Usufructo
Sede Andina - BCH - Instituto Dante Alighieri	Usufructo
Sede Andina - BCH - Teatro Anasagasti	En alquiler
Sede Andina - BCH - Teatro Belgrano	En alquiler
Sede Andina - BCH - Gimnasio Colegio María Auxiliadora	En alquiler
Sede Andina - BCH - Gimnasio Colegio San Esteban	En alquiler
Sede Andina - BCH - Vivero Km 11	Convenio de uso
Sede Andina - BCH - Mutual Empleados Banco Provincia de Río Negro	En alquiler

Sede Andina - BCH - Instituto de Formación Docente	Convenio de uso
Sede Andina - EB - Onelli (Ed. Adm.)	En alquiler
Sede Andina - EB - Orden Franciscana	En alquiler

Fuente: Universidad Nacional de Rio Negro, Informe de Autoevaluación, pág. 108.

ANEXO III

Carreras de la UNRN según Escuela y sede. Año 2016

Sede Atlántica - Viedma

Escuelas	Carreras
Producción, Tecnología y Medio Ambiente	Ingeniería Agronómica Licenciatura en Ciencias del Ambiente Licenciatura en Sistemas Tecnicatura Universitaria en Programación Tecnicatura Universitaria en Guardia-ambiental *Especialización en Frutos Secos*
Economía, Administración y Turismo	Contador Público
Humanidades y Estudios Sociales	Abogacía Licenciatura en Comunicación Social *Maestría en Políticas Públicas y Gobierno Maestría en Derecho Administrativo Global Especialización en Derecho Administrativo*
Salud	Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría
Ciclos de complementación	Licenciatura en Educación Física y Deporte Licenciatura en Trabajo Social Licenciatura en Seguridad Ciudadana Licenciatura en Educación Inicial Licenciatura en Educación Primaria Licenciatura en Educación

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 147.

Sede Alto Valle y Valle Medio

Cinco Saltos - Cipolletti - Allen - General Roca - Villa Regina - Choele Choel - Río Colorado

Escuelas	Carreras
Producción, Tecnología y Medio Ambiente	Ingeniería en Alimentos Ingeniería en Biotecnología Tecnicatura Universitaria en Enología Tecnicatura en Control de la Sanidad y Calidad Agroalimentaria Tecnicatura en Procesos Agroindustriales
Estudios Sociales y Económicos	Licenciatura en Administración de Empresas Licenciatura en Comercio Exterior Licenciatura en Criminología y Ciencias Forenses Tecnicatura Universitaria en Seguridad Ciudadana
Salud y Desarrollo Humano	Odontología Tecnicatura en Protección y Promoción de la Salud
Veterinaria y Producción Agroindustrial	Medicina Veterinaria
Arquitectura, Arte y Diseño	Diseño Industrial Licenciatura en Diseño de Interiores y Mobiliario Licenciatura en Diseño Visual Licenciatura en Artes Visuales
Geología, Paleontología y Enseñanza de las Ciencias	Licenciatura en Geología Licenciatura en Paleontología Profesorado de Nivel Medio y Superior en Biología Tecnicatura Universitaria en Hidrocarburos *Doctorado UNRN - Mención Ciencias de la Tierra*
Ciclos de Complementación	Profesorado de Enseñanza de Nivel Medio y Superior en Biología Profesorado en Enseñanza de la Química Profesorado en Enseñanza de la Física Profesorado en Enseñanza de la Matemática Licenciatura en Educación Física y Deporte Licenciatura en Administración Licenciatura en Seguridad Ciudadana

Secretaría Académica	Tecnicatura en Administración y Gestión de Pymes Tecnicatura Superior en Mantenimiento Industrial
Certificaciones Académicas - General Roca	
Diplomado en Geociencias	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, págs. 147-149 y Folleto Informativo de carreras de la UNRN.

Sede Andina

San Carlos de Bariloche - El Bolsón

Escuelas	Carreras
Escuela de Humanidades y Estudios Sociales	Licenciatura en Letras Profesorado en Lengua y Literatura Profesorado de Nivel Medio y Superior en Teatro Profesorado de Nivel Medio y Superior en Física Profesorado de Nivel Medio y Superior en Química Licenciatura en Ciencias Antropológicas Licenciatura en Arte Dramático Licenciatura en Diseño Artístico Audiovisual (El Bolsón) *Maestría en Magistratura* *Especialización en Docencia y Producción Teatral*
Escuela de Producción, Tecnología y Medio Ambiente	Ingeniería en Telecomunicaciones Ingeniería Electrónica Ingeniería Ambiental Tecnicatura en Viveros Tecnicatura en Producción Vegetal Orgánica (El Bolsón) Licenciatura en Agroecología (El Bolsón) *Maestría en Ciencia, Tecnología e Innovación* *Especialización en Divulgación de la Ciencia, Tecnología e Innovación* *Especialización en Tratamiento de Efluentes y Residuos Urbanos* *Especialización en Management Tecnológico*
Escuela de Economía, Administración y Turismo	Licenciatura en Economía Licenciatura en Administración Licenciatura en Hotelería Licenciatura en Turismo

Ciclo de Complementación	Profesorado en Enseñanza de la Lengua y la Literatura
Certificaciones Académicas - Sede Andina - San Carlos de Bariloche	
Diploma en Humanidades y Ciencias Sociales Asistente en Administración Asistente en Hotelería Asistente en Turismo	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 149 y Folleto Informativo de carreras de la UNRN.

ANEXO IV

Unidades Ejecutoras según sede, localización y Director/a

	Unidad Ejecutora	Sigla	Sede	Localización	Director/a.
1	Instituto de Investigación en Diversidad Cultural y Procesos de Cambio	IIDyPCa	Andina	Bariloche	José Luis Lanata
2	Instituto de Investigaciones en Recursos Naturales, Agroecología y Desarrollo Rural	IRNAD	Andina	Bariloche	Lucas Garibaldi
3	Centro de Estudios e Investigación en Educación	CEIE	Alto Valle	Roca	Juan Carlos Llorente
4	Instituto de Investigación en Paleobiología y Geología	IIPyG	Alto Valle	Roca	Rodolfo Coria
5	Instituto de Investigaciones en Políticas Públicas y Gobierno	IIPPyG	Atlántica	Viedma	Anselmo Torres
6	Centro de Estudios en Ciencia, Tecnología, Cultura y Desarrollo	CITECDE	Andina	Bariloche	Diego Aguiar

7	Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Territorio, Economía y Sociedad	CIETES	Andina	Bariloche	Tomás Guevara
8	Laboratorio de Informática Aplicada	LIA	Atlántica	Viedma	Luis Vivas
9	Laboratorio de Investigación y Desarrollo en Tecnologías de Visualización, Computación Gráfica y Código Creativo	LabVisualiz	Andina	Bariloche	Carola Dreidemie
10	Laboratorio de Procesamiento de Señales Aplicadas y Computación de Alto Rendimiento	LabProcesam	Andina	Bariloche	Javier Areta
11	Laboratorio de Estudios de la Literatura, el Lenguaje, su Aprendizaje y su Enseñanza	LELLAE	Andina	Bariloche	Ann Borsinger
12	Laboratorio de Estudio y Seguimiento de Volcanes Activos	LESVA	Alto Valle	Roca	Alberto Caselli
13	Centro Interdisciplinarios de Estudios sobre Derechos, Inclusión y Sociedad	CIEDIS	Atlántica	Viedma	Soledad Vercellino

Fuente: Universidad Nacional de Río Negro. Informe de Autoevaluación 2009-2015, pág. 317.

Documento

RÍO NEGRO
UNIVERSIDAD NACIONAL

Viedma, 22 de agosto de 2017.-

NOTA UNRN Nº 0 1 5 2 / 2 0 1 7 . -

REF.: UNRN – Informe Final de Evaluación Externa.----------

SEÑOR PRESIDENTE:

Agradezco el envío del Informe Final de Evaluación Externa que reúne el análisis, las conclusiones y recomendaciones del Comité de Pares Evaluadores.

Tal como señala el Informe Final, la UNRN desde su origen ha promovido el desarrollo de la cultura de la calidad, a través del relevamiento sistemático de información que diera cuenta del estado de situación de la institución, la creación de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad y la realización de una primera autoevaluación como ejercicio autocrítico y participativo. El Informe Final afirma con acierto que la Universidad debe consolidar estos esfuerzos, en particular para lograr una mayor internalización de estas buenas prácticas en el conjunto de la comunidad universitaria, lo que redundará en una creciente participación de los claustros y la mejora continua de los instrumentos y herramientas de autoevaluación.

El Informe Final valora la participación de diversas expresiones de la sociedad civil como miembros externos en los órganos colegiados de gobierno, caso único en el sistema de universidades públicas. Al mismo tiempo insta a doblegar los esfuerzos para que dicha participación sea aún más activa, así como la participación del claustro estudiantil, dada la corta vida académica de la institución y la inexperiencia del movimiento estudiantil de la UNRN en el cogobierno.

También reconoce el carácter emprendedor e innovador de la UNRN, la importancia otorgada a las actividades de investigación científica y tecnológica, la amplia cobertura territorial, la organización por Sedes y en ese marco las dificultades y

debilidades que deben superarse, propias de la complejidad institucional y del proceso evolutivo de desarrollo -en un contexto de stress por las carencias de infraestructura física-, a través de las lecciones de la propia experiencia de desarrollo (aprender haciendo, *learning by doing*), la superación permanente de las tensiones propias de un modelo organizacional por sedes, y las prácticas idiosincráticas de la institución en muchos casos no comparables a las universidades tradicionales.

La UNRN ha continuado resolviendo los problemas que estaban pendientes de solución al momento de la evaluación externa. Así cabe destacar a título ilustrativo, la resolución favorable del reconocimiento de los egresados de los ciclos de complementación para mejorar la formación de los profesores del nivel medio, logro alcanzado por el vínculo estrecho de la Universidad con el sistema educativo provincial y en particular con sus autoridades, que alcanzará un nuevo cometido con la próxima puesta en marcha de un programa conjunto de mejora de los niveles de conocimiento de los egresados del secundario que posibilitará un mejor progreso académico de los futuros ingresantes a la UNRN y a otras instituciones de educación superior.

En fin, la Universidad valora con gratitud los resultados de esta evaluación externa que además de reconocer el empeño de la institución por la mejora permanente resalta los obstáculos que debemos superar para cumplir con la misión y funciones establecidas por la ley de creación y el estatuto universitario.

Dado que simultáneamente recibimos el informe de evaluación externa del MINCyT -realizado a partir de la autoevaluación de la función I+D+I y la visita de evaluadores externos- el presente poscriptum reseña el impacto intrainstitucional común en algunos aspectos de ambos procesos.

Ha sido un desafío asumir con madurez con menos de 10 años de vida institucional el compromiso de rendir cuentas a la sociedad a través de los procesos de evaluación externa. En la autoevaluación ocupó un lugar de privilegio el nivel de análisis alcanzado y el grado de objetividad logrado. No se trató de un ejercicio para cumplir, sino se trató de una oportunidad para conocer los resultados de este nuevo modelo innovador de organización, del efectivo vínculo con el territorio, del impacto de la ejemplar captación y migración de docentes y talentos, cómo estudian los alumnos, el gradualismo que conlleva organizar una gestión eficiente, la socialización de las normas o

la participación en la política universitaria de los órganos de gobierno cuando a veces los resultados son desiguales.

Las recomendaciones del Informe Final de evaluación externa coinciden con el diagnóstico y lineamientos de mejora que la UNRN tiene de sí misma, los que se recogerán en la formulación del próximo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional plurianual. Con la evaluación externa se concluye un período de desarrollo basado en el Proyecto Institucional formulado en 2008 que se pusiera en marcha en 2009.

El Informe final no da cuenta totalmente de las aclaraciones sobre la versión preliminar del Informe que nos enviaran. Por ende en esta oportunidad se insiste al menos en dos aspectos. Primero, la recomendación de ampliar la igualdad de oportunidades para los estudiantes de los ciclos de complementación de profesorado, que se desarrollan bajo la modalidad a distancia. La Universidad no ha logrado el financiamiento solicitado a principios de 2016 al Estado nacional para desarrollar esas carreras, tampoco el Estado provincial ha dispuesto de becas para esos estudiantes, cuestión sobre la que volveremos a insistir ante el gobierno provincial. No obstante, la UNRN sostiene que esos estudiantes no pueden ser comparados con los alumnos que sólo poseen título secundario. Los estudiantes de estos ciclos cuentan con estudios de nivel superior, con una formación de 2.600 h en su mayoría titulados como licenciados o equivalente (bioquímicos, físicos, químicos, etc.). Además se trata de estudiantes que son docentes del nivel medio, principalmente en la provincia de Río Negro. Por ende la contribución económica de dichos estudiantes para realizar sus estudios permite ampliar y mejorar las becas de los estudiantes provenientes de hogares de ingresos bajos, generalmente primera generación de universitarios, que cursan por primera vez estudios de nivel superior. Cabe recordar que por norma estatutaria todos los ingresos provenientes por cursos de posgrado y de los ciclos de complementación están destinados a becas y otras modalidades de apoyo a los estudiantes de primer ciclo.

Por lo tanto, no se comparte el enfoque y recomendación del Comité de Pares Evaluadores sobre el particular.

Segundo, el Comité recomienda incrementar los concursos para la regularización de la planta docente, cuestión que constituye un aspecto que integra el núcleo duro de la política institucional. Consideramos que la UNRN es una de

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

Antes de concluir, sorprende que el Informe de Evaluación Externa no enfatice factores exógenos que inciden negativamente en el desarrollo de la Universidad. Entre estos se destaca el insuficiente y/o demorado financiamiento del Estado nacional para el desarrollo de la infraestructura física, que repercute en enormes dificultades de operación e incide negativamente en el progreso académico de los estudiantes, muchos de los cuales aún no cuentan con espacios físicos para estudiar grupalmente o en forma individual, o para consultar a los docentes que carecen de espacios físicos para atender consultas y brindar apoyo a los estudiantes.

Otro factor externo que conspira con una mejor calidad institucional, es la política científica nacional en su formato implícito, claramente sesgada a favorecer la concentración de los beneficios en los grandes aglomerados urbanos. El 50% de los 7.141 miembros de la carrera del investigador científico del CONICET se concentra en tan sólo 3 de las 56 universidades nacionales existentes, lo que evidencia una fuerte concentración fruto de políticas de *laisse faire* que no inducen a la radicación de investigadores en las universidades del interior del país con dedicación completa a la docencia, la investigación y la extensión universitaria. Resulta entonces muy difícil, casi epopéyico, lograr aumentar las dedicaciones completas de los docentes, si las universidades del interior no reciben incentivos focalizados.

RÍO NEGRO
UNIVERSIDAD NACIONAL

Sin pretender agotar el tratamiento de factores externos, simplemente mencionar que resulta irrisorio que el apoyo económico anual por encima del presupuesto del ley haya sido la suma de $5 millones anuales del Programa para Universidades Nuevas (PROUN) de la SPU, monto que permaneció constante a valores nominales entre 2009 y 2015.

En fin, un Informe Final de Evaluación Externa podría haber incluido recomendaciones al Estado nacional para que éste contribuyera a superar los obstáculos para un desarrollo institucional de calidad.

Dedicamos nuestra autoevaluación a Emilio F. Mignone y mantenemos la convicción de querer realmente hacer mejor las cosas, lo que genera estímulos para innovar, cambiar el *status quo*, romper en ocasiones con burocracias ralentizadas y prácticas corporativas enseñoreadas en espacios impensados por el primer presidente de la CONEAU hace 20 años atrás. En la práctica estamos convencidos de que el aseguramiento de la calidad, principal herramienta de la mejora, no se agota en la evaluación y la acreditación y es un peligro no darse cuenta, tanto como tener instrumentos inadecuados o caducos para la implementación de las políticas de desarrollo institucional.

LIC. JUAN CARLOS DEL BELLO
Rector
Universidad Nacional de Río Negro

SEÑOR PRESIDENTE DE LA COMISIÓN NACIONAL
DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN
Lic. Néstor PAN
S / D

CONEAU
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
ENTRADAS
23 AGO 2017
HORA
Nº DE NOTA

PUBLICACIONES DE LA CONEAU

Dirección de Desarrollo, Planeamiento y Relaciones Internacionales

En el año 2010 en el marco de una política comunicacional ampliada, que renovó el diseño integral de la imagen de la CONEAU, esta institución resolvió reanudar sus publicaciones.

La CONEAU retomó entonces la edición de la serie correspondiente a los Informes de Evaluación Externa, manteniendo su numeración anterior (entre 1998 y 2004 se habían editado 21 volúmenes). Luego se fueron sumando varias colecciones hasta llegar en la actualidad al siguiente listado de publicaciones:

- Acreditación de carreras de Grado
- Guía de Posgrados Acreditados
- Cuadernos del Programa Phrónesis
- Documentos institucionales
- Informes de Evaluación Externa

Informes de Evaluación Externa

Este listado incluye los títulos publicados en la segunda etapa.

22. Instituto Universitario CEMIC
23. Universidad Nacional de Tres de Febrero
24. Universidad de Morón
25. Universidad Nacional de Quilmes
26. Universidad Nacional de Villa María
27. Universidad Nacional de La Plata
28. Universidad Nacional del Nordeste
29. Universidad Nacional del Litoral
30. Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano
31. Universidad de Congreso
32. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
33. Universidad Nacional de General Sarmiento
34. Universidad Blas Pascal
35. Universidad Católica de Santa Fe
36. Universidad de Concepción del Uruguay
37. Universidad Nacional de La Matanza
38. Instituto Universitario Aeronáutico
39. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
40. Universidad Nacional de Cuyo**
41. Universidad Católica de Santiago del Estero
42. Instituto Universitario Italiano del Rosario
43. Universidad Católica de Cuyo
44. Universidad Nacional de Formosa
45. Universidad Nacional del Sur
46. Instituto Universitario del Gran Rosario
47. Universidad Tecnológica Nacional
48. Universidad Notarial Argentina
49. Universidad Nacional de General San Martín
50. Universidad Austral *
51. Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
52. Universidad Nacional de San Juan *

53. Instituto Universitario de Salud Mental de la APdeBA
54. Instituto Tecnológico de Buenos Aires
55. Universidad Empresarial Siglo 21
56. Universidad Católica de Córdoba
57. Universidad de Palermo
58. Universidad de San Pablo - Tucumán
59. Universidad del CEMA
60. Universidad Champagnat
61. Universidad Nacional de San Luis
62. Universidad CAECE
63. Universidad Nacional de Lanús
64. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
65. Universidad de la Marina Mercante
66. Universidad Nacional de La Matanza *
67. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
68. Universidad Torcuato Di Tella
69. Universidad de la Cuenca del Plata
70. Universidad Adventista del Plata
71. Universidad Kennedy
72. Universidad Católica de La Plata
73. Instituto Universitario CEMIC *
74. Universidad FASTA
75. Universidad del Aconcagua
76. Universidad Maimónides
77. Universidad Autónoma de Entre Ríos
78. Universidad Nacional del Litoral **
79. Universidad Nacional de Cuyo***
80. Universidad Juan Agustín Maza
81. Pontificia Universidad Católica Argentina "Santa María De Los Buenos Aires"
82. Universidad Nacional de Río Negro

*Segunda Evaluación Externa
**Tercera Evaluación Externa
***Cuarta Evaluación Externa

Acreditación de carreras de Grado

Una de las tareas básicas de la CONEAU es realizar los procesos evaluativos conducentes a la acreditación de las carreras de grado declaradas de "interés público". Según la Ley de Educación Superior son aquellas cuyo ejercicio "pudieran comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes2.

Los estándares de acreditación son establecidos por el ministerio de Educación de acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual están representadas las instituciones universitarias tanto estatales como privadas.

De tal manera, la CONEAU realiza su trabajo a partir de una normativa que goza de consenso en el sistema universitario.

El objetivo de la colección no es sólo describir el proceso de acreditación sino dar cuenta del impacto en la calidad que la evaluación tiene para cada una de las titulaciones que participaron de las convocatorias obligatorias.

Los títulos publicados son:

- Ingeniería Agronómica (2014)
- Ingeniería (2015)
- Veterinaria (2016)
- Medicina (2017)

Cuadernos del Programa Phrónesis

Desde el año 2009 funciona el programa de formación en evaluación de instituciones y carreras universitarias denominado Programa Phrónesis. Su objetivo es contribuir a la construcción de una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el sistema universitario desde sus distintos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales.

El programa ofrece diferentes modalidades de cursos teniendo en cuenta las necesidades de formación de las instituciones que participan. En la actualidad funcionan los cursos introductorios a la evaluación y acreditación que se dictan de forma periódica y los cursos que se diseñan a pedido de una institución. Llamamos a los primeros cursos regulares y a los segundos, cursos por convenio.

A través de estas actividades se logra una mayor cobertura de la demanda de formación que existe por parte de la comunidad sobre este conocimiento específico.

Para los cursos que al respecto implementa la CONEAU se editan Cuadernos con material didáctico elaborado por el equipo técnico del área y otros materiales adicionales que son esenciales para el abordaje de los temas. El programa tiene una demanda sostenida: en 2009 participaron del Programa 120 personas y en 2017 fueron 230, con un pico en 2014 de 430 participantes, cuando se realizaron dos ediciones.

Carreras de Posgrado

Posgrados Acreditados de la República Argentina, edición que se actualiza anualmente. Este libro recopila los posgrados acreditados informados por las instituciones que están en condiciones de abrir inscripción. De esta manera, la publicación se transforma en una guía imprescindible para el conocimiento de todas las carreras de posgrado que se dictan en las universidades del país.

Primera edición 2013, 256 páginas;

Segunda edición 2014, 280 páginas;

Tercera edición 2015, 300 páginas;

Cuarta edición 2016, 314 páginas;

Quinta edición, 2017, 328 páginas.

Sexta edición, 2018, 361 páginas

Documentos institucionales

Avances de gestión desde la Evaluación Institucional, 2008 – 2010. 176 páginas. Este volumen, coordinado y supervisado por Juan Carlos Geneyro, inició la serie de "Documentos institucionales" en el año 2011.

La CONEAU y el sistema universitario argentino, Memoria 1996 – 2011. Publicado originalmente en 2012, se reeditó al año siguiente junto a su traducción al inglés: *The CONEAU and the Argentine University System. 1996 – 2013 Report*.

CONEAU. Calidad de la Educación Superior, 160 páginas. En el prólogo de este libro, publicado en 2015, el presidente de la institución, Néstor Pan, define su principal objetivo: "Este año se cumplen 20 años de la promulgación de la Ley de Educación Superior y de la creación de la CONEAU. Este hecho propicia una nueva oportunidad para una mirada reflexiva que focalice no sólo en la descripción de tareas y resultados, sino, principalmente, un análisis profundo del sentido y la visión que hoy posee esta Comisión".

Evaluación institucional. Criterios y procedimientos para la Evaluación Externa. Buenos Aires, 2016. 46 páginas.

Creación de instituciones universitarias privadas. La labor de la CONEAU 1996 – 2016. Buenos Aires, 2017. 64 páginas.

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de noviembre de 2018, en Buenos Aires, Argentina,
en los Talleres de Área Cuatro S.R.L.
www.areacuatro.com.ar - info@areacuatro.com.ar

La Universidad Nacional de Río Negro es una universidad regional, situada en la provincia homónima, en el norte de la región patagónica, cuenta con tres sedes ubicadas en sus principales ciudades para dar respuesta a un vasto territorio de más de doscientos mil km2: Sede Atlántica (localizaciones en Viedma, sede del Rectorado, y en San Antonio Oeste), Sede Andina (San Carlos de Bariloche y El Bolsón) y Sede Alto Valle y Valle Medio (Cinco Saltos, Villa Regina, General Roca, Cipolletti, Allen, Río Colorado y Choele Choel). La ley de creación de la UNRN fue sancionada el 28 de noviembre de 2007 y promulgada en diciembre del mismo año; durante el año siguiente se trabajó en torno a la formulación del Proyecto Institucional, que tuvo informe favorable de la CONEAU, y en marzo de 2009 fueron iniciadas las actividades académicas con la apertura de 32 carreras.

La Institución ha sabido valorar desde sus inicios la cultura de la calidad entendida como mejora continua en su desarrollo; en tal sentido puso en marcha en 2013 la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (OAC), de acuerdo con las previsiones del Proyecto Institucional y de su Estatuto, promoviendo prácticas que alientan la calidad. El crecimiento dela matrícula de la UNRN pasó de 1.622 estudiantes en 2009 a 8.169 en 2015.

ISBN 978-987-3765-45-2

9 789873 765452

Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación