

## **Mesa Temática N° 1: Política, gobierno y financiamiento del sistema universitario**

**El PDI 2022-2027 en la Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA). Un proceso participativo para trazar el sentido y rumbo de las acciones institucionales.**

### **Autores**

**Paula Pogré, Universidad Nacional de general Sarmiento (UNGS)**

**ppogre@campus.ungs.edu.ar**

**Roxana Puebla. Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA)**

**rpuebla@unpa.edu.ar**

**Carlos Pérez Rasetti. Universidad Nacional de la Patagonia Austral (UNPA)**

**cprasetti@gmail.com**

### **Introducción**

Un Plan de Desarrollo Institucional es un instrumento que busca, por medio de acciones concretas y planificadas con plazos específicos, abordar y resolver problemas previamente identificados. Plantea herramientas para la toma de decisiones de carácter general en la institución, que orientan la formulación de los pilares estratégicos, estrategias institucionales y el conjunto de medios dispuestos para alcanzar las metas y objetivos.

El actual PDI de la UNPA es el producto de un proceso de trabajo participativo que se desarrolló en diferentes etapas; la primera, entre noviembre de 2021 y junio de 2022, permitió la redacción de un documento base que fue aprobado por el Consejo Superior; la segunda, desde agosto hasta noviembre de 2022, habilitó con una metodología participativa. la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2027.

La primera etapa tomó como punto de partida el análisis y sistematización de diferentes temas y problemas y se articuló con un análisis de la información disponible en las áreas de rectorado con el objetivo de tener un mapa de situación respecto de aquellos nudos críticos detectados en los diferentes informes y permitir la definición de ejes estratégicos o dimensiones constitutivas de la estructura macro del documento base para la elaboración del PDI, sobre la base de dos principios rectores:

***El compromiso de la UNPA para garantizar el derecho de la sociedad a la Universidad y el compromiso de la UNPA para garantizar el derecho de las personas a la Universidad.***

El proceso de elaboración del documento base implicó el planteamiento de dimensiones, objetivos generales y específicos, y acciones para cada uno de ellos, junto con una propuesta de metodología participativa.

¿Cómo propiciar una genuina participación que permita, por un lado, un proceso de construcción conjunta del PDI pero al mismo tiempo que habilite consolidar una propuesta a ser aprobada por el Consejo superior en el plazo que se ha previsto? ¿Cómo realizarlo en una Universidad con una estructura compleja que está integrada por cinco unidades de gestión y con 4 sedes distantes geográficamente en la provincia? Fueron las preguntas que orientaron las decisiones metodológicas para su desarrollo

A partir de la aprobación de este documento base se desarrollaron talleres en diferentes Unidades Académicas extendiendo la convocatoria a todos los estamentos de las cinco unidades de gestión de la Universidad. En cada instancia, realizadas en modalidad híbrida, y que fue posible gracias a la colaboración e implicación de múltiples actores, se fue realizando la redacción definitiva del documento hasta consolidar un PDI integral que refleja los intereses, inquietudes y proyecciones de todos los miembros de la comunidad universitaria, respecto del rol de la UNPA en la región.

El PDI 2022-2027 fue aprobado por el Consejo Superior el 2 de diciembre de 2022 en la sesión realizada en la Unidad Académica de Caleta Olivia (RES.137/22 – CS – UNPA). Este documento, por el carácter ampliamente participativo con que se desarrolló, el debate profundo que implicó consensuarlo y el nivel de apertura de sus previsiones, significó la recuperación de la mejor tradición de planificación de la UNPA. Pero lo verdaderamente importante es el impacto que tiene en la gobernanza durante los años de su vigencia porque permite acordar las principales líneas de acción de la universidad para estos cinco años en un contexto estratégico, evitando que la resolución de las decisiones más importantes se afronte de manera fragmentada y estén, más allá de los imponderables, afectadas por las coyunturas.

### **El desafío y la concreción de un proceso participativo**

La Universidad Nacional de la Patagonia Austral tiene una tradición de planificación, recurrente y discontinua, que se inició en las instituciones que la antecedieron y le dieron origen. Esas prácticas, sin embargo, fueron diferentes en cuanto a objetivos, metodología, actores involucrados y formatos. Hubo, también, lapsos importantes sin instancias

formalizadas de planificación. En esta secuencia, el primer Plan de Desarrollo Institucional (1989) fue diseñado y desarrollado para orientar las transformaciones institucionales y académicas que requerían las instituciones previas (un instituto universitario dependiente de la Universidad Nacional del Sur y cuatro institutos de educación superior no universitaria) para convertirse en universidad, primero y luego de creada ésta en la jurisdicción provincial (diciembre de 1990), guiar la implementación de la nueva institución. En 1994 se realizó la primera autoevaluación y al año siguiente, en el marco de un convenio con la Secretaría de Políticas Universitarias, la primera evaluación institucional externa. Ya convertida en universidad nacional, se solicitó a CIDA el diseño de una plan que permitiera atender algunas de las cuestiones más serias, referidas a la organización académico-institucional, señaladas por el informe de los evaluadores externos. Esa propuesta, realizada mediante una contratación externa no terminó comprometiendo siquiera a las autoridades que la encargaron y no se puso en prácticas. Para llegar al siguiente Plan de Desarrollo Institucional formalmente definido y aprobado como tal pasó casi una década. Esta vez la motivación provino de una iniciativa de la Secretaría de Políticas Universitarias que en ese momento impulsaba una política de Contratos-Programa Integrales como experiencia piloto, convocando para la experiencia a las tres universidades nacionales que a 2004 habían completado dos evaluaciones institucionales completas (autoevaluación-evaluación externa). La UNPA cumplía esa condición junto a las universidades nacionales de Cuyo y del Sur. La propuesta del gobierno, inspirada en la política contractual francesa (Muselin 2001) se proponía ensayar una manera de otorgar racionalidad a las negociaciones entre el gobierno y las instituciones por los incrementos presupuestarios (Fanelli 2008). Aquel PDI se discutió y preparó durante todo el año 2004 con un importante trabajo interno del Rector, Vicerrectora, Decanos con el apoyo de las Secretarías de Rectorado y de las Unidades Académicas. A medida que se avanzaba en su diseño se fue concertando con los representantes designados a ese efecto por la SPU de manera que cada línea de acción, cada proyecto, cada acción, contara el acuerdo de las partes y con el financiamiento definido y finalmente acordado entre el Ministerio y la universidad. Esta modalidad implicó un trabajo necesariamente participativo que incluyó en las negociaciones internas no solo a las autoridades unipersonales de las unidades académicas sino también a todos los miembros del Consejo Superior. Desde su concepción se trató de un PDI con características muy especiales que incidieron tanto en la definición de quienes participaban como en las tensiones que implicaban las discusiones internas, siempre preparatorias y receptoras de las instancias de negociación con la Secretaría de Políticas Universitarias. Finalmente se completó su aprobación por el Consejo Superior y se constituyó

como “contrato-programa” para el período 2005-2009 con la firma de las partes (UNPA-SPU). Este contrato programa resultó, por sus características, en un instrumento especial de gobernanza para el período de vigencia ya que concentró en la etapa de diseño y aprobación, la mayor parte de las tensiones que caracterizan las decisiones de la universidad, tanto las más estratégicas como las de efecto más puntual e inmediato. De ahí en más, el PDI, en tanto hoja de ruta ya consensuada por los sectores internos, y más allá de que preveía ajustes en la medida en que fueran necesarios, importaba un compromiso de las distintas instancias del gobierno institucional que significó una importante facilitación de la gestión de la universidad.

A partir de 2007 la UNPA estableció la obligatoriedad de que los y las postulantes a cargos de rector/a y vice, y decanos/as y vices, oficializaran sus candidaturas por fórmulas antes del período de campaña y presentaran en esa instancia un Programa de Gobierno. Los programas de gobierno, en el caso de las candidaturas al rectorado, debían ser comunicados de manera conjunta en eventos programados a realizarse en cada una de las cuatro unidades académicas y en el rectorado. Esos eventos se transmiten por streaming. Es así que, a partir de la finalización del PDI incluido en el Contrato-Programa de 2005-2009, la planificación institucional quedó de hecho derivada a esos programas de gobierno o planes de gestión realizados por los equipos de los candidatos y apoyados junto a sus autores por el voto de la comunidad universitaria. Es evidente que no es lo mismo desarrollar una planificación institucional en el ejercicio del gobierno, gestionando las distintas representaciones políticas establecidas en la gestión de los decanatos y los cuerpos colegiados, que formular una propuesta de campaña sectorialmente y luego llevarla a la práctica en el gobierno enfrentando las tensiones propias de la confrontación con sectores que no se sienten comprometidos con el proyecto, más allá de la legitimidad que las elecciones le hayan otorgado. Sin embargo, desde 2009 hasta este último Plan de Desarrollo Institucional, fueron los Programas de Gobierno (también llamados Planes de Gestión) los únicos documentos integrales de planificación con que contaron las sucesivas gestiones de la UNPA: 2007-2011, con los dos primeros años de solapamiento con el PDI de 2005-2009; y luego, 2011/2015, 2015/2019, 2019/2023 y 2023/2027.

Sin embargo, durante el período 2015/2019 hubo novedades en términos de planificación ya que se realizó la autoevaluación (2015) y evaluación externa (2016) correspondiente al Programa de Evaluación Institucional del MINCyT (PEI-MINCyT) centrado en la función de Ciencia y Tecnología. En ese marco se diseñó un Plan de Mejoras que se terminó de implementar en agosto de 2019. Ese plan, aunque sectorizado, significó el regreso de la UNPA a las instancias de planificación integradas a la función de gobierno y no

ligadas a los procesos electorales.

Casi paralelamente, aunque luego ambos procesos se distanciaron, la UNPA firma en octubre de 2016 el convenio con la CONEAU para realizar su tercera evaluación institucional (Art. 44 de la LES) con la intención de completar los insumos necesarios para retomar las prácticas de planificación integral y realizar un nuevo Plan de Desarrollo Institucional. Las tareas de autoevaluación se retrasan por cuestiones operativas y revisiones y ajustes metodológicos y el informe recién se aprueba dos años después, en octubre de 2018. La evaluación externa se realiza a fin de 2019 y la CONEAU aprueba el Informe en julio de 2020. A partir de ese momento el Consejo Superior consideró las conclusiones del informe y se efectuó el post-escriptum del Rector, y se consolidó la decisión de avanzar con las acciones preparatorias para la discusión y preparación de un nuevo Plan de Desarrollo Institucional.

Con la decisión de realizar un trabajo muy participativo, que emulando la metodología del PDI 2005-2009 involucrara a todas las instancias de decisión y gestión de la universidad, aunque ya no existiera, en este caso, la concurrencia financiera de la Secretaría de Políticas Universitarias, se llegó a la conclusión de que las tareas debían realizarse contando un documento base que permitiera organizar la participación y evitar dispersiones iniciales que luego complicaran la consecución de un documento coherente e integrado. El problema con el documento base era dotarlo de un nivel de legitimidad que pudiera ser reconocida por los distintos actores diferenciados tanto por sus identidades políticas, las estamentales, la pertenencia a las distintas unidades de gestión (unidades académicas y rectorado), el diverso compromiso con las distintas funciones sustantivas y las tradiciones disciplinarias y profesionales. Para intentar cumplir con este objetivo se decidió sistematizar los diagnósticos y las propuestas contenidos en todos los documentos con que hubieran merecido la aprobación del consejo superior o el respaldo de la comunidad universitaria -tanto por mayoría como por las minorías- en las elecciones de rectorado como de los decanatos. El primer insumo fue, entonces, un documento base construido a partir de estos documentos:

- Los informes de Autoevaluación realizados por la Universidad para la Evaluación del PEI- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva como para la Evaluación Institucional establecida por el artículo 44 de la Ley de Educación Superior 24.521.
- Los informes de Evaluación Externa realizados en ambos procesos.
- El PEI y los informes de avance de los planes de mejoramiento.
- El Informe de Evaluación Externa de CONEU, la nota con las cuestiones observadas por la Universidad y el post scriptum del Rector.

- El Plan de Gestión *Transformar: Por una Universidad Pública y Gratuita en Santa Cruz, transformadora de realidades*, en tanto propuesta plebiscitada en diciembre de 2019 por la Comunidad Universitaria y vigente para el período 2019-2023,
- El Plan de Gestión *Somos. Convergencia Universitaria* para el período 2019 – 2023.
- Informe de situación relativo al impacto de la Pandemia y las medidas sanitarias de prevención y cuidado en la Universidad.

La preparación del documento base se realizó durante los meses de noviembre 2021 y mayo de 2022 e incluyó las siguientes etapas:

### **Etapas I: Análisis de documentos y sistematización de la información**

Sobre la base de este análisis se sistematizó información disponible en las diferentes áreas del Rectorado, con el objetivo de tener un mapa de situación de aquellos nudos críticos detectados en los diferentes informes, proporcionar un diagnóstico que permita a los actores del sistema confrontar los análisis provenientes de los diferentes documentos con información dura actualizada. De esta manera se esperaba lograr la definición de ejes estratégicos o dimensiones constitutivos de la estructura macro del documento base para la elaboración del PDI sobre la base de dos principios rectores:

- *El compromiso de la UNPA para garantizar el derecho de la sociedad a la Universidad y*
- *el compromiso de la UNPA para garantizar el derecho de las personas a la Universidad.*

### **Etapas 2: Elaboración de documento base y propuesta de la metodología de trabajo para habilitar la participación de la comunidad universitaria en la elaboración del PDI.**

La elaboración de este documento implicó también un proceso participativo, en el que se conformaron tres grupos de trabajo integrados por las distintas áreas del Rectorado. Se requirió sistematizar información disponible y construir datos a partir de información que si bien estaba disponible requería de ser procesada para que cobrara sentido y permitiese tomar decisiones. Se estableció también que la definición de metas a tres y a cinco años fuese el producto del trabajo participativo de manera que la evaluación de lo que se consideraba posible alcanzar estuviera desde el principio en manos de los que serían responsables de su ejecución. El planteo de las dimensiones también fue fruto de

conversaciones y reordenamientos con el fin de ofrecer un marco claro que permitiese una genuina participación de los diferentes actores institucionales.

Para su elaboración se transitaron diferentes fases que recurrentemente fueron revisadas. Este proceso estuvo orientado por lineamientos establecidos en un documento preliminar elaborado en el mes de febrero de 2021 y que establecía

#### 2.1. Redactar los lineamientos conceptuales y políticos del plan.

El plan deberá basarse en las concepciones y principios que orientan el trabajo de la universidad y motivan su misión en cumplimiento de la función social que la sociedad le ha asignado. Hay distintas maneras de formular estos aspectos básicos en que se funda el plan. Muchas universidades, siguiendo los criterios en boga dentro de la planificación estratégica, que surgió en el ámbito empresarial, optan por formular los consabidos ítems de Misión, Visión, Valores. En nuestro caso tenemos algunos antecedentes que podríamos considerar al momento de adoptar un criterio:

- Plan de Gestión *Transformar: Por una Universidad Pública y Gratuita en Santa Cruz, transformadora de realidades.*

En este documento, que las elecciones de rector y vice de 2019 convalidaron, se optó por sentar un principio general básico: “*El derecho a la Educación Superior*”. Luego se desarrolló la “*Visión Política*” de la gestión, en la que expusieron seis (6) grandes criterios que se proponen como orientación de todas las acciones y que pueden leerse también como compromisos:

- *Universidad Pública y Gratuita en Santa Cruz;*
- *Bienestar y fortalecimiento de la comunidad universitaria;*
- *Articulación e integración institucional;*
- *Reconocimiento de las diversidades socioculturales y sexogenéricas, igualdad de género y erradicación de todo tipo de violencias;*
- *Sostenibilidad y cuidado del medio ambiente;*
- *Vinculación con la sociedad.*

A continuación, se enuncian los “*Principios de Acción Política*” que son doce (12) y que serían los modos que se proponen para el desarrollo de las acciones y que se derivan de los criterios propuestos en la “*Visión Política*”.

- *Responsabilidad para garantizar el derecho a la educación superior.*
- *La participación democrática en la toma de decisiones y en la definición de las políticas institucionales.*
- *La transparencia y acceso a la información.*
- *El trabajo y compromiso con la institución y con la comunidad universitaria.*
- *El mejoramiento continuo de la institución y sus funciones académicas y técnico- administrativas.*
- *La capacidad de gestionar lo complejo.*
- *El sostenimiento de la historia institucional como signifiante del presente y orientación del futuro.*
- *La capacidad de mantener alternativas de diálogo con el amplio y diverso espectro político.*
- *La valoración de la capacidad del talento de los trabajadores y las trabajadoras.*
- *Identidad institucional*
- *El respeto a cada actor de la Universidad y en su capacidad de sostener su particular espacio en la comunidad universitaria, sea de trabajo, sea de formación, de su posicionamiento político y de su pertenencia institucional.*
- *La potencialidad de una universidad con igualdad de género, reconocimiento de la pluralidad sociocultural y de las identidades sexogenéricas en donde “lo personal sea político”*

La adopción de esta modalidad para formular los aspectos conceptuales e ideológicos del PDI fue la opción adoptada pero se incluyeron en la propuesta otros conceptos complementarios provenientes del Plan de Gestión del sector que resultó perdedor en las elecciones para darle a la formulación conceptual una mejor recepción en la totalidad de la comunidad universitaria.

## 2.2. Metodología de trabajo, responsables y actores

Las acciones y las responsabilidades se distribuyeron de esta manera:

*a) Sistematizar problemas prioritarios, recomendaciones, propuestas, líneas estratégicas incluidas en los documentos de diagnóstico y propuesta enumerados en el punto I. Vicerrectorado/Secretaría de Planeamiento.*

*b) Resolver y aprobar las líneas estratégicas y las metas.*

Se formuló una propuesta (Vicerrectora, Secretaría de Planeamiento<sup>1</sup>), el Documento Base, consensuada en Rectorado y que se puso a consideración de los Decanos y del Consejo Superior.

*c) Desarrollar los aspectos técnicos del Plan.*

Se abrió la participación para el desarrollo de los aspectos técnicos del Plan para asegurar que en cada Eje participaran los responsables de las áreas involucradas en su ejecución. Para esto se compaginó un cronograma de talleres a cargo de la Vicerrectora, los consultores y la Secretaría de Planeamiento.

*d) Aprobación del PDI*

La aprobación debería darse, con el trámite previo que se resuelva, por el Consejo Superior y, en cierta interpretación del Estatuto (artículo 36, inciso e), quizás también por la Asamblea.

2, 3. Desarrollar los aspectos técnicos del Plan.

El desarrollo de la parte operativa del plan se determinó con estos componentes:

*Metas:* Entendidas como la descripción de la situación que se quiere alcanzar. Algunas metas podrían ser definidas cuantitativamente. Por ejemplo: Mejorar el nivel de posgraduación del cuerpo docente; alcanzar el xx% de posgraduación en el cuerpo docente; incrementar en xx puntos porcentuales el nivel de posgraduación del cuerpo docente.

*Objetivos/objetivos parciales:* Se estableció que cada eje debía contar con su objetivo general, es decir: la descripción de aquello que se espera suceda con el desarrollo exitoso del Eje o Lineamiento Estratégico respecto de la función social o la misión de la Universidad. Para las metas dentro de cada Eje, deberán definirse, con igual criterio objetivos específicos y parciales, siendo los primeros los correspondientes a cada meta

---

<sup>1</sup> Es importante mantener constantemente involucrada a la secretaría de planeamiento, tanto porque es su rol y es necesario su aporte técnico, como para que luego pueda realizar un seguimiento formal del Plan. La Secretaría de Hacienda debe también tener una participación importante.

en particular, y los segundos, a distintas etapas que, por sus características, deban definirse para conseguir algunas *metas*.

*Acciones:* Son las actividades que cuya realización se requerirá para alcanzar las *metas* y conseguir los *objetivos*.

*Responsables:* La definición concreta de las acciones a realizar posibilitará identificar de manera clara los responsables de llevarlas a cabo.

*Indicadores de resultado:* Se decidió que los indicadores de resultado sean indicadores, en lo posible, cuantitativos. Lo que suele pasar es que, especialmente respecto de algunas cuestiones (retención, graduación, composición del cuerpo docente) se eluden las referencias duras, cuantitativas y, por lo tanto, es muy difícil después evaluar las estrategias que se han adoptado para procurar la solución de los problemas. Los indicadores cuantitativos, ya sea definidos en términos porcentuales o absolutos, ayudarán también a realizar un seguimiento del desarrollo del plan, a realizar evaluaciones parciales y a decidir eventuales correcciones que permitan optimizar su desarrollo.

*Cronograma:* El plan requerirá la definición de un período en el que se espera su desarrollo. Este plazo se procuró establecer en relación con la periodización relativa a las evaluaciones institucionales. Si la última se realizó en 2019 se debería esperar que la UNPA esté haciendo la próxima en 2025, la universidad se propone cumplir los plazos, lo que sería necesario para no correr riesgos sobre la vigencia del SIED; y para volver a la conducta virtuosa respecto de estos procesos que caracterizó a la UNPA en sus primeros años. Por lo tanto, el período del PDI podría ser de 5 años, es decir, su conclusión en 2025 permitiría empalmar con un nuevo PDI basado en la próxima Evaluación Institucional. Resuelto este aspecto, se definió el cronograma y la planificación periodizada de las acciones.

#### 2.4. Presentación del documento del Plan.

La presentación del documento del Plan incluyó el diagnóstico que comprende todos los documentos de autoevaluación y evaluación externa. Se agregó, además, la sistematización de información actualizada para cada eje.

Se incluyó también una consideración conceptual sobre la importancia del planeamiento y el contexto político y normativo de la Educación Superior, sobre la opción metodológica por el planeamiento estratégico.

A continuación, se incluyeron las definiciones conceptuales y políticas y luego la parte técnica del plan.

La presentación estuvo precedida por nota con consideraciones del rector sobre la oportunidad y el sentido político de este PDI en la trayectoria de la UNPA. Fue presentado ante el Consejo Superior como Documento base para la redacción del Plan de Desarrollo Institucional. El documento incluyó una propuesta de metodología para promover una amplia participación, y fue aprobado con el nombre de APORTES PARA LA ELABORACIÓN DEL PDI – UNPA en la sesión del 10 de junio de 2022 en la ciudad de Río Gallegos en la sede del Rectorado. Es la Resolución Consejo Superior UNPA 051/22.

### **Etapas 3: La participación de la comunidad universitaria en la elaboración del PDI.**

Inmediatamente se dio inicio a la etapa de elaboración participativa del Plan. Las preguntas que orientaron el diseño de la metodología propuesta fueron ¿Cómo propiciar una genuina participación que permita por un lado un proceso de construcción conjunta del PDI pero al mismo tiempo que habilite consolidar una propuesta a ser aprobada por el Consejo superior en el plazo que se ha previsto? ¿Cómo realizarlo en una Universidad con una estructura compleja que está integrada por cinco unidades de gestión y con 4 sedes distantes geográficamente en la provincia?

Se propuso, entonces la realización de talleres que se desarrollarían en las diferentes sedes tomando en cada encuentro diferentes dimensiones propuestas en el documento base.

Se desarrollaron tres talleres a nivel institucional extendiendo la convocatoria a todos los estamentos de las cinco unidades de gestión de la universidad, para realizar conjuntamente el análisis y ajuste de objetivos y acciones y elaborar la propuesta de metas a tres y cinco años tomando en cuenta el estado de situación de cada dimensión. En todos los casos se implementó una modalidad híbrida de participación donde los convocados podían asistir a las sedes de la Universidad o bien participar de manera mediada por tecnologías.

Realizar este proceso participativo requirió del trabajo sostenido de muchas personas en la institución. La coordinación general del proceso estuvo a cargo de Vicerrectora con el apoyo de un asesor institucional, una consultora externa y de la directora de Evaluación Institucional.

Colaboraron en la asistencia administrativa la secretaria privada de Vicerrectorado y en la asistencia técnica el director del área de Sistemas y Tecnologías de la Información. El equipo de Prensa de Rectorado se encargó del registro audiovisual y de la comunicación del proceso a través de los diferentes canales institucionales. Asimismo es importante destacar el acompañamiento de todo el personal que contribuyó en la organización de las Jornadas y, en particular, al personal de las Secretarías de Extensión, áreas de Prensa y Soporte Técnico del PAM<sup>2</sup>, quienes en las Unidades Académicas hicieron posible la implementación de la modalidad híbrida.

Los actores convocados a los talleres de carácter institucional fueron los y las Decano/as, Vicedecanos/as, Consejeros/as Superiores, Directores/as de Escuelas e Institutos, Secretarías Académicas, de Extensión, de Investigación y Postgrado, Acceso y Permanencia, Secretaría General Académica, Secretarías de Ciencia y Tecnología, Extensión Universitaria, Planeamiento y Hacienda y Administración, Dirección General de Postgrado, Bienestar Universitario, y Educación a Distancia, de Vinculación Tecnológica y de Géneros y Diversidad, Comunicación Institucional. Programa de Sistemas y Tecnologías de la Información y referentes de las asociaciones sindicales del sector docente (ADIUNPA) y del sector no docente (ATUNPA) de las respectivas unidades de gestión que constituyen la Universidad Nacional de la Patagonia Austral.

En cada taller se organizaron grupos de trabajo, coordinados por secretarios y directores del Rectorado, que sesionaron durante todo un día y compartieron sus avances en plenarias.

Una clave de la propuesta metodológica fue que a partir del primer Taller institucional se propusiera a las sedes a promover el análisis y generación de propuestas para las respectivas sub-dimensiones en el ámbito local, con la finalidad de amplificar la participación y profundizar en las especificidades de cada unidad de gestión. En este sentido los talleres se pensaron como disparadores de un trabajo colaborativo mucho más amplio que permitiese polifonía de voces y generase espacios diversos de discusión. Para ello durante el tiempo previsto para los talleres en el cronograma aprobado mediante Resolución 051/22-CS-UNPA, se estableció la convocatoria a nivel de sede de los siguientes actores y de acuerdo a las respectivas áreas de desempeño: Decanatos, Direcciones de Departamento, Secretaría Académica, de Investigación y Postgrado, de

---

<sup>2</sup> Plan de Acción de Mantenimiento. Es responsable de mantener el buen funcionamiento de las tecnologías y los sistemas implementados en las cinco unidades de gestión (Rectorado y las 4 Unidades Académicas).

Extensión, de Administración, Direcciones de Escuelas, miembros de Consejos Asesores de Escuela, Direcciones de Institutos, Comités Asesores Consejeros/as de Unidad. Dirección de Acceso y Permanencia y Bienestar Universitario, de Género y Diversidad y de Educación a Distancia, Áreas de Vinculación. Plan de Acción de Mantenimiento. Representantes sindicales de ADIUNPA y ATUNPA. Centro de Estudiantes. Los aportes de las sedes se fueron procesando e incorporando al documento final.

La 1ra Jornada Institucional para la elaboración del PDI 2022-2027 se realizó el 23 de junio del 2022 en la Unidad Académica Río Gallegos, para el análisis de la dimensión I. Producción y gestión del conocimiento desagregada en las sub-dimensiones a) Políticas de ingreso, permanencia y graduación de estudiantes, b) Propuesta académica y su proyección y c) Procesos de producción y transferencia de conocimiento.

La 2da Jornada Institucional para la elaboración del PDI 2022-2027 se desarrolló el 11 de agosto del 2022 en la Unidad Académica Río Turbio, para el análisis de la dimensión II. Capacidades. En esta oportunidad, la mirada se centró en las características de la planta docente y no docente, su disponibilidad, las necesidades de jerarquización y de distribución para atender las demandas funcionales de cada sector. En correspondencia con estos temas se contempló el eje de infraestructura y las estrategias de accesibilidad necesarias, que facilitarán el cumplimiento de los objetivos previstos por la comunidad universitaria para los próximos años.

La 3ra Jornada Institucional para la elaboración del PDI 2022-2027 se desarrolló el 20 de septiembre en la Unidad Académica Caleta Olivia, donde se analizó la dimensión III. Vinculación con la comunidad. Para ello se consideraron dos ejes transversales, los institutos y la gestión de los programas y proyectos, que otorgan viabilidad a las funciones de sistematización y co-creación de conocimientos para el desarrollo y mejora de la calidad de vida de las comunidades.

En el ámbito del Rectorado, la Jornada para la elaboración del PDI 2022-2027 se desarrolló el 26 de septiembre en la ciudad de Río Gallegos, oportunidad en la que fue convocado el personal no docente. En esa oportunidad se realizó un análisis crítico de las acciones y metas a tres y cinco años, con propuestas de mejoras para orientar el desarrollo de la institución, sobre la base de una construcción comunitaria.

A modo de cierre del proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2027, se realizó la 4ta y última Jornada Institucional en la Unidad Académica San Julián el 20 de octubre de 2022. El conjunto de los aportes fue integrado de manera

cohesiva y coherente con la finalidad de consolidar un PDI integral que no solo resulte de rápida comprensión, sino que, además refleje los intereses, inquietudes y proyecciones de todos los miembros de la comunidad universitaria, respecto del rol de la UNPA en la región.

El PDI 2022-2027 fue aprobado por el Consejo Superior el 2 de diciembre de 2022 en la sesión realizada en la Unidad Académica de Caleta Olivia (RES.137/22 – CS – UNPA). Este documento, por el carácter ampliamente participativo con que se desarrolló, el debate profundo que implicó consensuarlo y el nivel de apertura de sus previsiones, significó la recuperación de la mejor tradición de planificación de la UNPA. Pero lo verdaderamente importante es el impacto que tiene en la gobernanza durante los años de su vigencia porque permitió acordar las principales líneas de acción de la universidad para estos cinco años en un contexto estratégico, evitando que la resolución de las decisiones más importantes se afrontase de manera fragmentada y estuviera, más allá de los imponderables, afectada por las coyunturas.

### **Referencias bibliográficas**

García de Fanelli, A. (2008): Contrato programa. Instrumento para la mejora de la capacidad institucional y la calidad de las universidades. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IIPÉ-UNESCO. Buenos Aires.

Musselin, C. (2001): La longue marche des universités françaises, Paris, Presses Universitaires de France.