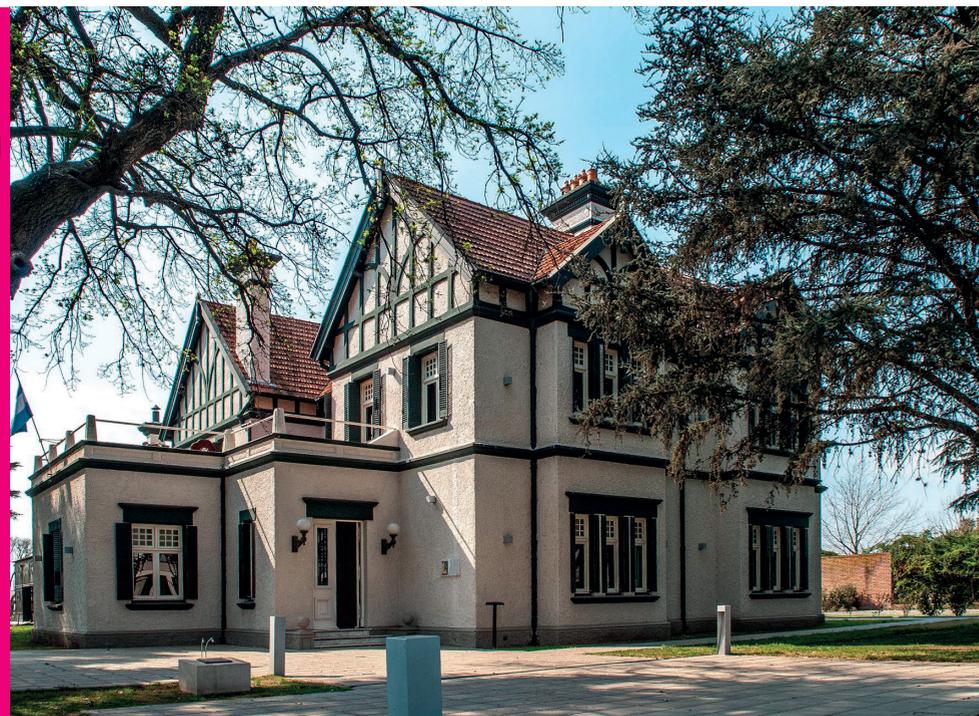


Para una lista completa de las publicaciones de la CONEAU, remitimos a las páginas 115 - 118 del presente libro.

La Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires fue creada en diciembre de 2002 por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 2.617 y ratificada su creación por Ley N° 25.824 de noviembre de 2003. La institución consta de dos sedes, una en la ciudad de Junín, donde se asientan sus autoridades centrales, y otra en la ciudad de Pergamino. Tiene como antecedentes dos Centros Universitarios Regionales, uno en Junín (CURJ) y otro en Pergamino (CRUP), que funcionaron desde 1990 y 1991 respectivamente. En 2005 la CONEAU emitió un dictamen favorable a la puesta en marcha del proyecto académico, y al año siguiente el Ministerio de Educación autoriza el inicio de actividades. En 2007 se normaliza la Universidad. La UNNOBA está organizada en tres Escuelas -de Tecnología, de Ciencias Económicas y Jurídicas, de Ciencias Agrarias- y cinco Departamentos distribuidos en las dos ciudades bonaerenses. En marzo de 2009 el Estatuto aprobado por su Asamblea Universitaria incorporó algunas cláusulas de suma importancia, como la creación del Instituto de Posgrado o el explícito señalamiento de la gratuidad de los estudios de pregrado y de grado. Este Estatuto recogió así lo mejor de la experiencia previa y a la vez supo brindarle la apertura a un presente pujante.



51

## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NOROESTE DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Informe de Evaluación Externa



La CONEAU, organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación, es la encargada de evaluar las instituciones y acreditar las carreras universitarias que operan en el sistema universitario argentino mediante las siguientes funciones:

- a) evaluación de proyectos institucionales de nuevos establecimientos privados y estatales;
- b) evaluación externa de instituciones;
- c) acreditación periódica de carreras de grado reguladas por el Estado;
- d) acreditación periódica de carreras de posgrado.

La CONEAU inició sus funciones en 1996, siendo su primer presidente el Dr. Emilio Fermín Mignone, figura eminente de la educación argentina (entre 1973-76 fue rector de la recién inaugurada Universidad Nacional de Luján y desde 1994 miembro de la Academia Nacional de Educación) y autor de valiosos aportes en el terreno de los derechos humanos. Luego de su fallecimiento en 1998 se desempeñaron como presidentes, el Lic. Ernesto Villanueva, el Dr. Juan Carlos Pugliese, el Dr. Víctor René Nicoletti y el Dr. Francisco José Talento. Su actual presidente es el Lic. Néstor Pan, quien asumió el cargo en 2008, tras haberse desempeñado como secretario general durante dos años.





UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NOROESTE  
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES



# CONEAU

---

*Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
ARGENTINA

**Néstor Pan**  
Presidente

**Luis María Fernández**  
Vicepresidente

**Daniel Baraglia**

**Juan Carlos Geneyro**

**Rubén Hallú**

**Carlos Esteban Mas Verez**

**Víctor René Nicoletti**

**Horacio O'Donnell**

**Alfredo Poenitz**

**Arturo Roberto Somoza**

**Marcelo Jorge Vernengo**

**Juan Carlos Geneyro**

Coordinador de la Subcomisión de Evaluación Institucional

Santa Fe 1385 (1059) Buenos Aires, Argentina  
Tel. (5411) 4815-1545 / 1767 / 1798 - Fax 4815-0744  
web site: [www.coneau.gov.ar](http://www.coneau.gov.ar)

## *Direcciones Técnicas*

**Pablo Tovillas**

Director de Evaluación Institucional

**Marcela Groppo**

Directora de Acreditación de Carreras

**Martín Strah**

Director de Desarrollo, Planeamiento  
y Relaciones Internacionales

**Ariel Rebello**

Director de Administración

**Nora Rovegno**

Coordinadora del Area de Evaluación Externa

**Jorge Lafforgue**

Editor responsable

# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NOROESTE DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

### *Comité de Pares Evaluadores*

Carlos Gowland  
María Cristina Ruiz  
Roxana Puig  
Patricia Lombardo

### *Consultora para el área de Biblioteca*

Rosa Bestani

### *Miembros responsables de la CONEAU*

Horacio O'Donnell  
Juan Carlos Geneyro

### *Técnico responsable de la CONEAU*

Mariano Negro

**Buenos Aires, 2015**

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU  
Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires. - 1a ed. -  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU, 2015.  
120 p. ; 20x13 cm.

ISBN 978-987-3765-06-3

1. Universidad. 2. Educación Superior.  
CDD 378

Fecha de catalogación: 01/04/2015

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	13
Síntesis histórica institucional	13
Pertinencia regional	15
Proyecto institucional	17
Autoevaluación y evaluación externa	18
Plan estratégico	20
GOBIERNO Y GESTIÓN	25
Organización Institucional	25
<i>Rectorado</i>	25
<i>Las Escuelas</i>	27
<i>Los Departamentos</i>	29
Gobierno	30
Administración y recursos humanos	31
Comunicación institucional	33
FINANCIAMIENTO, PRESUPUESTO Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	35
Análisis de la asignación presupuestaria y su ejecución	35
Gestión financiera y presupuestaria	42
Presupuesto de la Biblioteca	44
INFRAESTRUCTURA	45
Infraestructura edilicia	45
Laboratorios	48
Dotación de personal no docente	50
Equipamiento informático y de comunicaciones	51
GESTIÓN ACADÉMICA	53
Estructura y programación académica	53

<i>Organización de la estructura académica:</i>	
<i>la interacción entre Escuelas y Departamentos</i>	53
Oferta Académica: la gestión del currículum	55
Oferta Académica	55
Políticas de ingreso, retención y egreso.	
La articulación con el nivel medio	61
Cuerpo Académico	68
<i>La estructuración y consolidación de la planta docente</i>	68
<i>La formación de posgrado de la planta docente</i>	70
La gestión del posgrado	71
La educación a distancia	72
INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	73
Investigación, desarrollo y transferencia	73
Extensión Universitaria	88
BIBLIOTECA	95
Marco institucional	95
Dotación y disponibilidad de bibliografía	96
<i>Colección monográfica</i>	96
<i>Publicaciones científicas</i>	97
<i>Programa de desarrollo de la colección</i>	98
<i>Repositorio institucional</i>	98
Servicios Bibliotecarios	98
Personal	100
Equipamiento Informático	
Disponible y los Espacios Físicos	100
Publicaciones	101
CONCLUSIONES FINALES	103
RECOMENDACIONES	107
Gobierno y Gestión	107
Financiamiento, Presupuesto y Asignación de Recursos	107

Infraestructura	108
Gestión académica	108
Investigación y extensión	108
Biblioteca	109
DOCUMENTO	111
PUBLICACIONES DE LA CONEAU	115



# INTRODUCCIÓN

## Síntesis histórica institucional

La Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires fue creada por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 2.617 del 16 de diciembre de 2002 y posteriormente ratificada por la Ley N° 25.824 del 19 de noviembre de 2003<sup>1</sup>. La institución consta de dos sedes, una en la ciudad de Junín, donde se asientan sus autoridades centrales, y otra en la ciudad de Pergamino. Dos Centros Universitarios Regionales, uno en Junín (CURJ) y otro en Pergamino (CRUP), que funcionaron desde 1990 y 1991 respectivamente, representan los principales antecedentes referidos al dictado de carreras universitarias en la zona.

El 22 de mayo de 2003 es designado el Ing. Luis Lima como Rector Organizador por Decreto del PEN N° 1261 y en 2005 la CONEAU emitió un dictamen favorable para la puesta en marcha de su Proyecto Institucional. El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología autorizó el inicio de actividades de la UNNOBA por Res.1271/2006 del 29 de septiembre de 2006, ordenando la publicación de su Estatuto Provisorio en el Boletín Oficial.

A partir de 2003 comienza su etapa organizativa, iniciándose en 2005 el dictado de su propia oferta académica. El 26 de abril de 2007, queda conformada por primera vez la Asamblea Universitaria y el 15 de junio del mismo año la Asamblea elige al primer Rector, Dr. Guillermo Ricardo Tamarit, el cual preside la primera reunión de Consejo Superior el 5 de julio siguiente. El segundo mandato del actual Rector se extiende hasta junio de 2015.

Su organización se estructura en base a tres Escuelas (Unidades Académicas) y cinco Departamentos. La organización de las Escuelas comenzó en 2008, cuando se designaron Directores Organizadores de dos de las mismas –la Escuela de Tecnología y la de

---

<sup>1</sup> Promulgada el 5 de diciembre de 2003.

Ciencias Económicas y Jurídicas – designándose en marzo de 2009 el Director Organizador de la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales. En octubre de 2010, se realizaron las elecciones de los claustros y en febrero de 2011 se conformaron los Consejos Directivos. Ese mismo mes se eligieron los Directores de las Escuelas de Tecnología y de Ciencias Económicas y Jurídicas. La Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales se normalizó en abril de 2013, conformando su Consejo Directivo y eligiendo a su Directora.

En marzo de 2009, la Asamblea Universitaria aprobó la reforma del Estatuto de la Universidad, siendo las siguientes las modificaciones principales:

- Creación del Instituto de Posgrado.
- Integración de la estructura departamental dentro de las Escuelas.
- Incorporación de nuevas entidades al Consejo Social.
- Creación de la figura del Guardasellos.
- Incorporación de un alumno a los jurados de concursos.
- Incorporación al Estatuto de un capítulo sobre Bienestar Universitario.
- Incorporación del voto no docente en el Consejo Superior.
- Modificación de los plazos de permanencia en los cargos de consejeros y asambleístas representantes de los claustros de alumnos y de no docentes.
- Modificación de los plazos de designaciones de auxiliares y JTP ordinarios.
- Incorporación explícita de la gratuidad de los estudios de pregrado y de grado.

Según se menciona en el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI), estos cambios fueron consecuencia del tránsito de la UNNOBA por su etapa organizativa y respondieron a la experiencia recogida de los primeros años de gestión institucional. En la Universidad, la percepción general es que estos cambios han sido positivos.

## Pertinencia regional

La UNNOBA se encuentra ubicada en la denominada región II de la provincia de Buenos Aires<sup>2</sup> que comprende 34 partidos. Si se establece esa área de influencia tomando en cuenta los distritos y regiones educativas de la Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires, abarcaría las regiones 10, 13, 14, 15, 16 y 24, cuyos ejes camineros son las rutas nacionales 5, 7 y 8.

La región de influencia de la UNNOBA, también llamada “Zona Núcleo de la provincia de Buenos Aires”, se caracteriza predominantemente por la actividad agrícola ganadera, con una presencia industrial menor y con un espectro socio –económico relativamente homogéneo. Según el censo nacional de 2010, la región en su totalidad contaba con más de 700.000 habitantes. En la última década, esta zona adquirió particular relevancia empresarial y económica constituyéndose en una región estratégica del MERCOSUR, por las rutas que la atraviesan y por su cercanía a los puertos de Buenos Aires y Rosario.

El sector industrial está dedicado principalmente a la transformación y agregado de valor de la producción agropecuaria, destacándose, además, industrias metalmecánicas con destino al agro, semilleros, molinos harineros, industrias alimenticias y frigoríficos.

En la zona de Pergamino existe un significativo conglomerado textil y de indumentaria, junto a desarrollos más recientes en el sector de biotecnología. En el entorno de ambas sedes, se encuentran también pequeñas empresas dedicadas al desarrollo de software. La creación del “Cluster de la Semilla”, que comprende el corredor Venado Tuerto - Pergamino e integrado por empresas y entidades vinculadas a esa actividad, genera una particular demanda de técnicos y especialistas en genética y alimentos con el fin de incorporarlos a la industria, que tiene en la región importantes ventajas competitivas. En reuniones mantenidas con las autoridades de la Escuela de Cien-

---

2 Regiones delimitadas por el informe de Desarrollo Humano de la provincia de Buenos Aires.

cias Agrarias, Naturales y Ambientales, se señaló que un efecto no deseado de esta demanda es la baja en la finalización de las carreras de aquellos estudiantes que acceden a puestos laborales calificados.

Los indicadores de la región tanto en participación del PBI, como en aporte a las exportaciones agropecuarias así como los índices de desarrollo social son elevados, comparados con otras regiones del país.

En la zona de influencia de la UNNOBA, hay más de 70 institutos públicos y privados de nivel terciario orientados a la formación docente y técnica y varias universidades públicas y privadas desarrollan actividades en la región.

La oferta académica de la Universidad ha buscado dar respuesta a las necesidades socio-económicas y productivas de la región. Por otra parte, en aquellas problemáticas regionales en las cuales ha intervenido, ha generado vínculos perdurables con los actores locales participantes.

Cabe señalar que la UNNOBA participa en diferentes mesas de trabajo que permiten conocer las necesidades regionales de formación (Mesa de Trabajo y Educación, Mesa de Educación Superior, reuniones periódicas con referentes educativos de la región) y asimismo requiere al Consejo Social<sup>3</sup> su opinión en la temática. Consultados los representantes del medio y las autoridades de la UNNOBA se verificó que la convocatoria anual al Consejo Social se viene concretando parcialmente en los últimos años.

En el IAI, se menciona que a partir de las entrevistas realizadas con referentes de la comunidad, en ambas sedes, surge que la UNNOBA es percibida como un factor de equiparación de oportunidades para los habitantes de la zona que de otro modo verían muy dificultado su acceso a la educación superior.

Asimismo, la oferta académica es vista por la comunidad como adecuada a las necesidades regionales. En las citadas entrevistas, se valoraron positivamente las actividades de extensión académica y

---

3 Reglamento aprobado por Ord. (CS) 24/10 según lo dispuesto por Arts. 77 y 78 del Estatuto de la UNNOBA.

cultural desarrolladas por la UNNOBA. Asimismo, se puntualizó como un aporte benéfico la contribución de la UNNOBA a la permanencia de los jóvenes en sus ciudades natales.

No obstante, en el citado IAI se menciona que en dichas entrevistas se puntualizó que existen ciertas dificultades para que el medio tome conocimiento de los proyectos y actividades que lleva a cabo la UNNOBA.

En los contactos mantenidos con representantes del medio en la sede de Pergamino, se señaló como áreas de vacancia las correspondientes a ciencias médicas y a disciplinas humanísticas. En esa reunión, se mencionó que la existencia de la UNNOBA tuvo como efecto colateral la mejora en actividades culturales y deportivas de la zona, ya que ahora pueden contar con el concurso de jóvenes que antes debían emigrar para realizar estudios superiores a centros universitarios alejados. Por otra parte, representantes de organizaciones sindicales de trabajadores señalaron como positivo el fácil acceso a las autoridades de la Universidad para plantear iniciativas e inquietudes de sus representados, así como la existencia de carreras de clara inserción laboral dentro de la oferta académica (por ejemplo, Diseño de Indumentaria para la región de Pergamino).

## **Proyecto institucional**

Según se consigna en su Estatuto<sup>4</sup>, la UNNOBA se organiza bajo la inspiración de los principios y postulados de la Reforma Universitaria de 1918. La Universidad concibe a la Educación Superior como un derecho humano y universal y un bien público y social, siendo su objetivo articular de manera creativa y sustentable políticas que refuercen su compromiso social, su calidad, pertinencia y autonomía de sus instituciones. Se visualiza a la institución integrando los emprendimientos tendientes a mejorar la calidad de vida de la población, sin discriminaciones, formando personas solidarias, capaces de generar un pensamiento creativo, original y crítico.

---

<sup>4</sup> Estatuto de la UNNOBA - Principios y bases.

En los Principios y Bases de su Estatuto se menciona que “*El quehacer universitario se percibe como una interacción entre la docencia, la investigación, la extensión y la transferencia en un marco de calidad y de pertinencia...*”, aplicando para ello “*...la cultura en general y el conocimiento, en particular*”. Todo ello en “*...un clima de libertad, democracia, justicia y solidaridad*”, contribuyendo a la construcción de “*...una sociedad justa, democrática e igualitaria*”. “*La formación que se ofrece es humanística y cultural, de carácter interdisciplinario...*”<sup>5</sup>.

Estatutariamente, las funciones básicas de la Universidad se definen orientadas “*a la formación de técnicos, docentes, profesionales y científicos sólidos y comprometidos con la sociedad; capaces de actuar creativamente con solvencia y responsabilidad profesional, sentido ético, espíritu crítico y sensibilidad social y de contribuir con sus conocimientos al desarrollo tecnológico, cultural, científico para la satisfacción de las demandas sociales*”.<sup>6</sup>

A los fines de su gobierno y gestión administrativa, los órganos colegiados de la Universidad tienen funciones normativas generales, de definición de políticas y de control en sus respectivos ámbitos, en tanto los unipersonales tienen funciones ejecutivas.

## **Autoevaluación y evaluación externa**

La autoevaluación en la UNNOBA se inició en 2012 y está a cargo de una Comisión Central de Autoevaluación Permanente y cinco subcomisiones de trabajo; una por cada unidad académica, una por las unidades docentes y una subcomisión de gestión de la Universidad que incluye el Instituto de Posgrado. El proceso se organizó sobre bases conceptuales claras y explícitas, en concordancia con las premisas de la Conferencia Regional de Educación Superior, propugnando el desarrollo de un programa de autoevaluación continuo, permanente y participativo (Res. C.S. 476/12).

---

5 Estatuto de la UNNOBA - Principios y bases.

6 Estatuto de la UNNOBA - Principios y bases.

La Comisión Central de Autoevaluación generó la información necesaria que sirvió de base al trabajo en subcomisiones, con la información consignada en la Res. CS N° 476/12. Las Subcomisiones de las Escuelas (unidades académicas) y los Departamentos (unidades docentes) evaluaron las funciones sustantivas de la Universidad, la Subcomisión de Gestión evaluó la gestión central de las políticas y su inserción en la comunidad, en tanto que la Comisión Central de Autoevaluación fue la encargada de conformar el documento único de autoevaluación.

En el IAI se indica que las Subcomisiones garantizaron una amplia participación de todos los actores de la comunidad académica y de la sociedad, convocando a docentes, estudiantes, no docentes, referentes de la sociedad local y regional, para la discusión y autoevaluación de las funciones de la Universidad. Se realizaron encuestas a los docentes, no docentes, estudiantes, graduados y a referentes de las ciudades de Junín y Pergamino.

Como producto de la Autoevaluación, la Universidad consolidó el trabajo de revisión crítica de las áreas que la componen integrando a diferentes actores institucionales en dicha tarea y se constituyeron espacios permanentes de evaluación y seguimiento. Además, como resultado del proceso de Autoevaluación se generó el Plan Estratégico Institucional 2013-2019, cuyo propósito es orientar el desarrollo y crecimiento de la UNNOBA en los próximos años.

La Universidad ha iniciado el proceso de certificación de algunos procesos por Normas ISO con la finalidad de otorgar formalidad a determinados procedimientos marcados por una impronta personalista. Esta situación es remarcada entre las debilidades administrativas en el IAI. Por otra parte, la UNNOBA decidió generar un acercamiento con la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL) con el fin de lograr un marco de internacionalización al seguimiento de la calidad de sus actividades.

El convenio con CONEAU para la realización de la Evaluación Externa prevista por el artículo 44° de la Ley de Educación Superior se suscribió con fecha 22 de abril de 2013 y la visita de los pares evalua-

dores a las distintas sedes de la Universidad tuvo lugar entre el 11 y el 15 de noviembre de 2013. La Evaluación Externa se realizó disponiendo como documentos básicos del IAI, el Proyecto Estratégico Institucional, la ficha SIEMI y los informes de las acreditaciones de carreras.

Durante dicha visita se recorrieron tanto las sedes de Junín como de Pergamino, así como el Jardín Botánico –cedido temporalmente por la Municipalidad de Junín– y el campo de experimentación agropecuaria, ambos ubicados sobre la Ruta Nacional 188, así como la Unidad Permanente de Gestión de la Unidad Integrada UNNOBA-INTA.

Se mantuvieron entrevistas con el Rector, la Vicerrectora y el Consejo Superior, con los Directores de las Escuelas y sus Consejos Directivos y con los Directores de los Departamentos. También se tomó contacto con los responsables de las principales áreas de gestión de ambas sedes, merced a lo cual se pudo obtener una visión abarcativa de la Institución. Tanto las mencionadas entrevistas como las realizadas con los claustros y con representantes del medio socioeconómico se desarrollaron en un clima cordial y con actitud colaborativa hacia la tarea de los pares evaluadores. Los docentes, no docentes, investigadores, estudiantes y otros miembros de la institución entrevistados estaban en conocimiento del proceso de evaluación externa y se mostraron dispuestos a expresarse sobre los temas en consulta.

La Secretaría Académica de la Universidad funcionó como nexo y referente para responder a las solicitudes extras de información que surgieron de las entrevistas; en todo momento se contó con la disposición y asistencia del personal de la Institución.

## **Plan estratégico**

La coordinación general de la formulación del Plan Estratégico estuvo a cargo de la Secretaría Académica. Se tomó como referencia el Plan Estratégico de la Universidad de Córdoba (España) y el Manual de la UDUAL, definiéndose la siguiente estructura:

- a) Visión
- b) Misión
- c) Ejes estratégicos
- d) Líneas estratégicas
- e) Objetivos
- f) Actividades
- g) Indicadores.

Se realizó una convocatoria a todas las comisiones que habían trabajado en la autoevaluación, creándose nuevas comisiones para la formulación de las líneas estratégicas. También se invitó a participar a entidades del medio socioeconómico. El punto de partida fue la consideración de las fortalezas y debilidades detectadas en el proceso de autoevaluación institucional. El desarrollo y cumplimiento del Plan Estratégico 2013-2019 fue aprobado en julio de 2013 por Resolución del Consejo Superior N° 657.

Cabe señalar que el Plan Estratégico atiende a las dificultades planteadas en el IAI y en este marco se articula con la misión y visión institucional.

La Misión de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires consiste en:

- Proporcionar enseñanza a todos aquellos que estén dispuestos a realizar el esfuerzo de mejorar aprendiendo, contribuyendo así a la construcción de una sociedad justa, democrática e igualitaria.
- Generar y transferir conocimiento que coadyuve al desarrollo socioeconómico de la región.
- Generar espacios para la acción conjunta de los diferentes actores sociales.
- Atender en forma permanente e interdisciplinaria, las aspiraciones, problemas y necesidades de la sociedad, colaborando en su planteamiento, análisis y solución; contribuyendo al desarrollo social sustentable.

- Garantizar la calidad y pertinencia de sus acciones.
- Potenciar el desarrollo regional, nacional e internacional.

Se enunciaron cinco ejes estratégicos cuyo desarrollo fue trabajado en talleres coordinados por distintos funcionarios:

1. Inserción regional, nacional, latinoamericana e internacional coordinado por el Rector y la Vicerrectora.
2. Fortalecimiento institucional, coordinado por el Secretario General.
3. Formación integral, coordinado por la Secretaria Académica y la Directora Instituto de Posgrado.
4. Generación y transferencia del conocimiento, coordinado por el Secretario y la Prosecretaria de Investigación , Desarrollo y Transferencia.
5. Promoción de la cultura y el conocimiento coordinado por la Secretaria de Extensión.

A fin de analizar la coherencia y articulación del plan, se consideraron las fortalezas y debilidades en relación a la dimensión gobierno y gestión expresadas en el IAI y el desagregado del eje estratégico 2.

En cuanto a las fortalezas, en dicho informe se consigna que las reformas del Estatuto fueron relevantes y representan modificaciones necesarias, teniendo en cuenta los avances de la Universidad en esta etapa de organización y el tránsito hacia la vida institucional plena como universidad autónoma y cogobernada por los claustros. Asimismo, se subraya que la normativa institucional se corresponde con la estructura real de la Universidad, que la normalización ha incidido favorablemente en el desarrollo de la Institución, permitiendo el funcionamiento de sus órganos de gobierno de manera plena y con la representación de la totalidad de los claustros; que es adecuado el desarrollo del proyecto institucional y su articulación con los objetivos y misión de la Universidad y que la organización del gobierno universitario es apropiada.

Respecto de las debilidades señaladas por el IAI, se apunta: la existencia de áreas de la gestión de la Universidad que desconocen su misión institucional; la falta de mecanismos que permitan mejorar la comunicación y vinculación con otros espacios institucionales; la articulación de funciones y tareas de los Departamentos con otras instancias del gobierno de la Universidad y la ausencia de una definición de sus atribuciones y funciones; la falta de organización de la normativa existente; la escasa consulta al Digesto Normativo y la falta de comunicación fehaciente de la normativa vigente.

Docentes, estudiantes, no docentes y representantes del medio expresaron conocer y aceptar la misión y visión institucional. En particular, profesores, estudiantes y personal no docentes, sostienen que contribuyeron a ello los procesos de autoevaluación y de formulación del Plan Estratégico. Los funcionarios que participaron de la formulación del Plan Estratégico reconocen que como proyecto no se aleja de lo que se pensó originalmente en términos de posicionar a la UNNOBA como una universidad regional.

En otro orden, valoran positivamente la política de extensión en la difusión y construcción de la imagen institucional. De las entrevistas con diferentes funcionarios surge que están previstas –pero no elaboradas– las estrategias y acciones de seguimiento del Plan cuya responsabilidad es compartida por la Secretaría Académica, la Secretaría General y la Prosecretaría de Planificación.



# GOBIERNO Y GESTIÓN

## Organización Institucional

La UNNOBA reconoce como instancias organizativas principales al Rectorado, las Escuelas y los Departamentos y cuenta con órganos colegiados que aseguran la representación de la comunidad universitaria en la definición, seguimiento y control de las políticas sustantivas de la Institución.

### Rectorado

El Estatuto de la Universidad establece, en el Art. 75, que el Rector es el responsable de la administración y el representante de la Universidad en los actos civiles, académicos y de gestión. Para el desarrollo de estas funciones es asistido por la Vicerrectora y seis Secretarías: General; Académica; Investigación, Desarrollo y Transferencia; Extensión; Legal y Técnica y Económico–Financiera y cinco Prosecretarías: Investigación, Desarrollo y Transferencia; Extensión; Económico Financiera; Tecnologías de la Información y la Comunicación y la recientemente creada Prosecretaría de Planificación. La estructura orgánica de la Universidad se completa con Direcciones, Coordinaciones de Programas y Áreas pertinentes a la gestión institucional. Se sostienen como principios fundamentales la organización centralizada de la gestión y la instalación de una política de evaluación continua.

En relación a la centralización de la gestión, se fundamenta la misma en las características de la institución referidas a sus dimensiones y a su funcionamiento en dos sedes, Junín y Pergamino. De hecho todas las áreas de gestión cuentan con una referencia institucional en ambas sedes sin que ello implique una estructura duplicada, excepto la Mesa de Entradas. Así, por ejemplo, secretarios y prosecretarios tienen sus oficinas en distintas sedes y según las necesidades de la gestión todos los funcionarios se trasladan al menos una vez a la semana a la sede en la que no están de manera perma-

nente. Para atender con mayor eficiencia las necesidades de uso de cada sede, se ha nombrado un Director de sede, quien se ocupa de articular tanto las demandas internas como las del medio.

La política de evaluación tiene el propósito de dinamizar y sustentar la readecuación de la estructura y el funcionamiento según necesidades relevantes que surjan tanto de los análisis de la propia institución como de la interacción con otras instancias. Es en este marco, que se transitó el proceso de autoevaluación en 2012 y dos procesos de evaluación externa en el transcurso de este año: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe y la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

El IAI señala que la gestión cotidiana está marcada por la dinámica y presencia del funcionario a cargo, independientemente de la estructura formal, y que se han generado mecanismos y circuitos informales de funcionamiento. Además, dicho informe apunta que hay una fuerte valoración de una cultura institucional “cara a cara” que favorece el desarrollo de las actividades laborales habituales, pero que podría constituir una debilidad en el funcionamiento a largo plazo<sup>7</sup>.

Se observa que estos desajustes funcionales (superposición de funciones, ambigüedades y en algunos casos desconocimiento de planes y/o proyectos que impactan en algunas áreas) son consecuencia de la falta de normativa y de las dificultades en la comunicación. Al respecto, las autoridades señalan que una comisión integrada por la Auditoría Interna, la Secretaría Académica y la Secretaría Legal y Técnica, está revisando las misiones y funciones de las distintas áreas, con el fin de crear un tablero de control que permita una mejor asignación de responsabilidades y delegación de tareas.

---

7 A modo de ejemplo, se pueden nombrar los acuerdos o planes que no están registrados y el hecho de que la Prosecretaría de Planificación ejerce más la función de coordinación de programas y proyectos y de asistencia a la Secretaría Económico-Financiera que las funciones detalladas en sus atribuciones.

## Las Escuelas

La UNNOBA cuenta con 3 Escuelas: la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales, la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas y la Escuela de Tecnología. Son definidas en el cap. II del Estatuto como *“las unidades académicas en donde se dictan las diferentes carreras de grado y pregrado; les corresponde la organización, desarrollo y actualización de las carreras que en ellas se dicten, siendo responsables de la estructura curricular y diseño de los planes de estudio los que se elevan al Consejo Superior para su aprobación o rechazo”*.

El Estatuto prevé para cada Escuela un Director, un Vicedirector y por Resolución del Consejo Superior N° 223/2009 se crea una Secretaría Académica en cada una de ellas. La Res. del CS N° 223/09 define las funciones de las Secretarías Académicas de las Escuelas y la Res. N° 226/09, también del CS, especifica y dota de funciones a las coordinaciones de carreras, las cuales, según el artículo 1° de dicha normativa, dependen directamente de las Secretarías Académicas. En ningún caso está designado el Vicedirector.

El organigrama se completa con otras estructuras de la siguiente manera:

- Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas: Director, Secretaría Académica, Director de Dpto. y coordinación de carrera de Enfermería. Las coordinaciones de las áreas Jurídica, Administración y Economía son realizadas por la Secretaría Académica de la Escuela.
- Escuela de Tecnología: Director, Secretaría Académica, Pro-secretaría Académica, dos directores de Dpto. y coordinación de las carreras de Ingeniería. La Secretaría Académica tiene a su cargo la coordinación de las carreras de Informática y la Prosecretaría Académica la coordinación de las carreras de Diseño.
- Escuela de Ciencias Agrarias: Director, Secretaría Académica, coordinador de Agronomía, coordinador de Alimentos y coordinador de Genética. Si bien no cuentan con Departamentos dependientes de la misma, se expresa que funciona

satisfactoriamente la relación con los otros Departamentos que le prestan servicio. Debido a que más del 50% de los docentes son investigadores, hay una fuerte vinculación con la Secretaría de Investigación. No se percibe que exista una vinculación de la misma calidad con el área de extensión. La Escuela está en un proceso de internalización de la estructura dada su reciente normalización.

Cada Escuela cuenta con una subcomisión de autoevaluación que revisa la misión y visión y plantea necesidades referidas al requerimiento de espacios vinculados al crecimiento y calidad de la oferta académica. Asimismo, las autoridades de las unidades académicas se reúnen con funcionarios del Rectorado en función del Plan Estratégico y la oferta académica, y participan en la definición de proyectos de extensión y de zonas de vacancia de investigación.

En este marco, el Rector ha planteado que la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales, con el acompañamiento y el soporte de las otras Escuelas, debe direccionar sus líneas estratégicas de manera que la UNNOBA pueda convertirse en la universidad referente en los siguientes temas: producción de semillas, producción de quesos y producción porcina. Desde una visión sustentable se trata de agregar valor en origen y de generar y patentar marcas concretas para los productos de estas actividades.

Una situación particular la constituye la carrera de Enfermería que depende de la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas y funciona en la Escuela de Tecnología. Las autoridades explican que inicialmente el Proyecto Institucional tenía un área de Humanidades y Salud y que la situación de esta carrera es una cuestión pendiente de resolución.

En virtud de la reforma estatutaria aprobada en 2009 se crea el Instituto de Posgrado dependiente del Rectorado. Del análisis de sus funciones se infiere que funciona como una cuarta unidad académica dado que de acuerdo al Estatuto tiene a su cargo la coordinación técnica y administrativa de carreras y cursos de posgrado como

asimismo la planificación, seguimiento y supervisión del diseño curricular de los posgrados cuyos docentes serán provistos por los Departamentos o contratados a tal fin. Se observa además que en el sitio Web de la Universidad el Instituto está incluido en la categoría Unidad Académica.

## Los Departamentos

Los Departamentos son definidos en el cap. III del Estatuto como las unidades conformadas por los docentes de las disciplinas comprendidas en las áreas del conocimiento que se encuentran bajo su competencia. Su dependencia de una Escuela se establece según el campo disciplinario. Los docentes dependerán de la misma y proveerán a las carreras de su Escuela y del resto de la Universidad los servicios docentes requeridos en su disciplina o área. Cuando la temática no corresponda específicamente a una Escuela, los docentes dependerán del área Académica de la Universidad y deberán proveer su servicio a las unidades académicas cuyos planes de estudio así lo requieran.

La UNNOBA cuenta con cinco Departamentos:

- El Departamento de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales dependiente de la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas.
- El Departamento de Asignaturas Afines y Complementarias dependiente de la Escuela de Tecnología.
- El Departamento de Tecnología dependiente de la Escuela de Tecnología.
- El Departamento de Ciencias Básicas y Experimentales dependiente de la Secretaría Académica de la Universidad.
- El Departamento de Humanidades dependiente de la Secretaría Académica de la Universidad.

Tal como se plantea en el IAI, se observan cambios sustanciales en el lugar que ocupan las Escuelas y los Departamentos respecto de

la estructura académica original y que fueran incluidos en el Estatuto mediante la modificación llevada a cabo en marzo de 2009. Se debería acompañar de una mayor explicitación de las funciones de los Departamentos respecto al resto de la Universidad. De las entrevistas realizadas surge que en la práctica cotidiana los docentes están más vinculados a las Escuelas y que, atento a las dificultades expresadas en el proceso de autoevaluación, hay una decisión de política académica de fortalecer la articulación de los Departamentos con las demás áreas de gestión de la Universidad generando normativa que precise sus funciones.

## **Gobierno**

La estructura de gobierno de la Universidad está integrada por órganos colegiados y unipersonales de acuerdo con lo previsto en el Estatuto.

La Asamblea Universitaria es el órgano máximo. Está conformada por todos los claustros, elige al Rector y sanciona y modifica el Estatuto. Se encuentra integrada por dos profesores por cada uno de los Departamentos, tres docentes auxiliares, 4 estudiantes, un representante del personal no docente y los Directores de Escuelas.

El Consejo Superior está integrado por un profesor por cada uno de los Departamentos, dos docentes auxiliares, tres estudiantes, los Directores de las Escuelas y un representante del personal no docente. Está presidido por el Rector quien sólo tiene voto en caso de empate. Las atribuciones del Consejo Superior están definidas en el artículo 70° del Estatuto, el cual estipula que debe reunirse una vez por mes en forma alternada en Junín y Pergamino. La Secretaría General se ocupa de la gestión administrativa del Consejo Superior.

La UNNOBA cuenta con un Consejo Social cuya función es asesorar a requerimiento de las autoridades universitarias sobre los modos de vinculación con el medio profesional, la definición del perfil del graduado en función de las necesidades de la región, la actualización y perfeccionamiento profesional y toda otra cuestión inherente a la relación de la Universidad con la sociedad (artículo

77° del Estatuto). Se observa que si bien la Universidad tiene una fuerte vinculación con las instituciones del medio, ésta no se refleja en la convocatoria y participación en el Consejo Social.

De acuerdo al Estatuto, las Escuelas son gobernadas según los artículos 5° y 81°, por un Consejo Directivo integrado por 4 profesores, 1 auxiliar docente, 2 estudiantes y 1 representante del personal no docente de la Escuela. En la actualidad, las tres Escuelas están normalizadas.

Una cuestión a resolver es la ausencia de representación del personal no docente en los Consejos Directivos por cuanto todo el personal forma parte de la administración central; se prevé su incorporación en 2014/ 2015.

Los miembros del Consejo Directivo de la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales, normalizada recientemente, consideran que para desarrollar un desempeño efectivo deben conocer la normativa y el funcionamiento de todos los sectores de la Universidad, proceso que van realizando a través de su tarea en las distintas comisiones del Consejo. Así, por ejemplo, para la mejora del ingreso, la retención y la terminalidad trabajan conjuntamente con la Secretaría Académica. Consideran al Consejo Directivo como un ámbito de conocimiento y articulación.

## **Administración y recursos humanos**

Una de las estrategias implementadas por la Institución fue la incorporación de recursos humanos locales. Esta decisión debió enfrentar la falta de tradición universitaria en la región y la escasa experiencia en instituciones de educación superior de los seleccionados. De las entrevistas mantenidas, surge que estos actores valoran positivamente la iniciativa acordada entre las autoridades y el gremio para implementar la Tecnicatura en Gestión Universitaria. Mediante ella el personal pudo profundizar el conocimiento de la propia Institución y analizar cómo se organizan otras universidades, a la vez que acceder a contenidos teóricos sobre esta temática. Los representan-

tes gremiales plantearon la conveniencia de continuar en el futuro esta línea de formación para acceder al grado universitario.

Respecto de la dotación del personal no docente, la conducción del área considera que es suficiente. El crecimiento en infraestructura y la normalización de la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales generaron más demanda de personal de mantenimiento y administrativo. Sin embargo, en las entrevistas con personal no docente se señaló la necesidad de refuerzos en las áreas de alumnos y compras.

Otras acciones de capacitación mencionadas con impacto favorable son: capacitación en normativa, SIU Diaguíta y, específicamente para el área de compras, sobre determinación de precios. Consideran que los cambios que se concatenan con el crecimiento de la Universidad van generando nuevas necesidades, como por ejemplo la solución de las dificultades para obtener los productos de importación requeridos por el montaje de laboratorios. Agregan que la capacitación los ayudó a contar con un procedimiento administrativo predeterminado posibilitando ahorrar esfuerzos al trabajar con el mismo sistema.

En Junín, la Universidad gestionó en forma conjunta con el gremio la construcción de un barrio para los no docentes; el Municipio donó las tierras y la construcción de viviendas se realizará mediante créditos del plan PROCREAR. En Pergamino, se está organizando un centro recreativo y existe además un proyecto para instalar una guardería.

Para la mejora de la gestión administrativa se han realizado y/o se desarrollan las siguientes acciones: elaboración de un Digesto Universitario impreso y en soporte digital, la notificación electrónica de algunos actos administrativos, modificación del Reglamento de Procedimientos Administrativos, seguimiento de expedientes por Intranet, relevamiento de circuitos administrativos que puedan ser agrupados en un sistema más general, frecuencia trimestral de informes de auditoría interna, conformación de un comité de calidad, incorporación de normas ISO en los procesos de gestión, capacita-

ción administrativa a Directores y Consejos Directivos de Escuelas, incorporación semestral de datos censales de los docentes al Sistema Mapuche del Consorcio SIU.

Se observa que la Institución tiene predisposición a la utilización de los diferentes sistemas de información disponibles para el sistema universitario a fin de facilitar su acceso para la adecuada toma de decisiones y el control de gestión. Cabe destacar que el personal no docente está consustanciado con los procesos de mejora.

## **Comunicación institucional**

La gestión de la comunicación está a cargo de una Dirección de Comunicación dependiente del Rectorado e incluye Prensa, un periódico (53.000 ejemplares), una radio y una página Web. La radio tiene dos frecuencias, 89.7 (Junín) y 99.1 (Pergamino), la cual emite programación en vivo de 8 a 18 hs. en dos estudios (de 8 a 13 hs. en Junín y de 13 a 18 hs. en Pergamino). Mediante este medio, entre otros propósitos, pretende difundir miradas de los docentes e investigadores sobre temas de coyuntura de la región. Junto con los Directores de los Departamentos se confeccionan los listados de participantes y las temáticas. En aquellos casos en que no se cuenta con un especialista de la Institución se recurre a docentes de otras universidades. En Prensa, se ocupan de proporcionar a los medios de la región información sobre el quehacer de la UNNOBA. Últimamente se recibió la visita de distintos periodistas científicos. El responsable del área manifiesta que uno de los ejes de su accionar es, a través de una mejor información, sensibilizar a la población para que la elección de los estudios universitarios no se reduzca solamente a la opción por carreras tradicionales.

La UNNOBA cuenta además con un Área Universitaria de Realizaciones Audiovisuales (AURA) que desarrolla convenios de coproducción, puestas de actos institucionales, estética de eventos en coordinación con comunicación y protocolo, Cine-móvil y, en general, acciones que contribuyen al fortalecimiento de la identidad

institucional. Se observa que la gestión de la comunicación cuenta con un trabajo profesional y presupuesto adecuados y en consonancia con los propósitos institucionales.

Del proceso de autoevaluación surgió la necesidad de discutir con los Directores de las Escuelas la gestión de la comunicación, ya que había surgido de ese proceso la existencia de dispersión e informalidad en el uso de redes sociales creadas por diferentes instancias de la propia Institución. Se elaboró un protocolo para el uso institucional de las redes sociales y un manual de estilo.

# FINANCIAMIENTO, PRESUPUESTO Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

## Análisis de la asignación presupuestaria y su ejecución

Con relación a la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, las transferencias del Tesoro Nacional para el año 2013 han sido las siguientes<sup>8</sup>:

Ejecución de las Transferencias a las Universidades Nacionales entre el 01/01/2013 y el 31/10/2013

Concepto	UNNOBA	Total Universidades Nacionales	Porcentaje UNNOBA sobre el total
Créditos Aprobados	111.842.148	22.132.060.981	0,51%
Sueldos	45.146.115	16.129.544.528	0,28%
Acuerdos Docentes	3.438.784	1.212.020.633	0,28%
Acuerdos Preuniversitarios	65.528	132.597.346	0,05%
Acuerdos No Docentes	1.494.908	565.206.137	0,26%
Acuerdos Autoridades Superiores	826.822	75.610.364	1,09%
Adicional Doctores y Maestrías	18.736	15.170.193	0,12%
AFIP - Plan de Fac. Dec. 1571/10	572.398	300.214.537	0,19%
AFIP - Otros Planes de Fac. Seg. Social	0	7.100.209	0,00%
Gastos de Funcionamiento	43.700.436	1.975.866.989	2,21%
Red de Interc. Universitaria	91.200	4.183.800	2,18%
<b>Subtotal</b>	<b>95.354.927</b>	<b>20.450.014.736</b>	<b>0,47%</b>

<sup>8</sup> Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación.

Fuente 11: Tesoro Nacional; Programa 26 Desarrollo de la Educación Superior

Concepto	UNNOBA	Total Universidades Nacionales	Porcentaje UNNOBA sobre el total
% de Ejecución	85,26%	92,40%	
Otras asignaciones			
Contratos -Programa	5.602.695	175.963.960	3,18%
PROMAGRO	363.964	919.664	39,58%
COOP.INTERN. - Progr. Arg. -Fr. ARFITEC	112.220	5.394.400	2,08%
Programa de Voluntariado	197.449	20.598.601	0,96%
Resto de asignaciones	735.985	242.110.414	0,30%
Subtotal	7.012.313	208.112.610	3,37%
Total General	102.367.240	20.658.127.346	0,50%

Fuente: Elaboración Comité de Pares Evaluadores.

Según puede observarse en el cuadro anterior, la UNNOBA participa en un 0,47% del total destinado a las universidades nacionales en los rubros operativos, ascendiendo ese porcentaje al 0,50% en el total de asignaciones. Los rubros de mayor participación porcentual de la UNNOBA, sobre el total de universidades nacionales, en el segmento de “Otras Asignaciones” son PROMAGRO (39,58% sobre el total asignado), y otros programas de Cooperación Internacional, principalmente con Francia, en los cuales participa en porcentajes cercanos al 4%. En términos cuantitativos, el rubro “Contratos Programa” es el de mayor peso en este grupo de “Otras Asignaciones”.

Con respecto a las previsiones para 2014 la Ley de Presupuestos Nacional, aprobada a fines de 2013, le asigna a la UNNOBA una distribución de créditos por un total de \$146.259.361, segregados en \$145.636.190 para Educación y Cultura y \$623.171 para Ciencia y Técnica. Esta asignación para 2014 representa un 30,77% más que el crédito asignado para 2013. En el total de universidades nacionales el aumento para 2014 es de un 31,97% en valores nominales.

El Presupuesto, de acuerdo a la normativa vigente, se estructura en incisos según el tipo de gasto, a saber:

INCISO PRESUPUESTARIO Nº 1 - Gastos de Personal

INCISO PRESUPUESTARIO Nº 2 - Bienes de Consumo

INCISO PRESUPUESTARIO Nº 3 - Servicios no personales

INCISO PRESUPUESTARIO Nº 4 - Bienes de Uso

INCISO PRESUPUESTARIO Nº 5 - Transferencias

INCISO PRESUPUESTARIO Nº 6 - Activos Financieros

INCISO PRESUPUESTARIO Nº 7 - Servicios de la Deuda y disminución de otros pasivos

INCISO PRESUPUESTARIO Nº 8 - Otros Gastos

En el marco de la mencionada autarquía presupuestaria, el Presupuesto General de la UNNOBA para cada ejercicio es aprobado por el Consejo Superior antes del 31 de diciembre del año precedente. Dicho presupuesto se compone de Transferencias del Tesoro Nacional, Recursos Propios, Transferencias Internas y Remanentes de Ejercicios Anteriores.

El Estatuto de la Universidad incluye en su Título VI las previsiones relativas al Patrimonio, Recursos y Gastos así como al Presupuesto. En el artículo 48 se detalla cómo se conforma el patrimonio de la Universidad, en el artículo 49 se atribuye al Consejo Superior la facultad de aceptar legados y donaciones y de distribuir los fondos generados por la propia Universidad. También el Consejo Superior es el responsable de aprobar el presupuesto, fuera del cual no se realizarán gastos (artículo 50) y en los artículos 51 a 54 se dispone que es el Consejo Superior quien decidirá sobre la administración de los recursos, elaboración del presupuesto, modificaciones y transferencias, cuya aprobación final se concretará al momento del tratamiento en dicho cuerpo de la Cuenta de Cierre de Ejercicio.

El presupuesto de la UNNOBA desde su creación ha tenido una evolución concordante con las distintas etapas de su vida institucional. Su administración es centralizada, según lo estipula el artículo 55 de su Estatuto, siendo el Rector el responsable de ejercer la jefatura administrativa de la Universidad.

En los primeros años –2004 y 2005– tuvo lugar el período de organización, registrándose los primeros inscriptos en el año 2005. A partir de entonces la asignación de partidas presupuestarias fue acompañando la cantidad de docentes y de alumnos de la Institución.

Asimismo, la generación de recursos propios fue evolucionando a medida que fue consolidándose la gestión, alcanzando en el presupuesto 2011 al 8% del total. En ese ejercicio los remanentes de ejercicios anteriores alcanzaron al 27%. Otro ítem de recursos propios que fue incrementándose con el correr de los años ha sido el de “Rentas por Inversiones” que corresponden, según lo informado por la Secretaría Económico-Financiera, a intereses por Depósitos a Plazo Fijo realizados con fondos para obras de infraestructura pendientes de aplicación.

Si bien no se incluye en el Informe de Autoevaluación Institucional, se debe mencionar la existencia de la Fundación UNNOBA cuyo objetivo es mejorar el funcionamiento de la Universidad, satisfacer las necesidades de la comunidad en cuanto a actividades de grado y posgrado, optimizar la infraestructura edilicia y el equipamiento, contribuir al desarrollo de la investigación pura y aplicada y de la extensión universitaria, así como propiciar la vinculación con el medio empresarial nacional y extranjero, como parte del compromiso de la UNNOBA con la región. Esta Fundación interactúa principalmente con la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia en estrecha relación con los Polos Tecnológicos de Junín y de Pergamino y las Agencias de Desarrollo locales. Las actividades de la Fundación UNNOBA –estructuradas en Programas– están dirigidas a favorecer el desarrollo regional mediante el agregado de valor a las producciones locales y al impulso a la creación de nuevas empresas, productos o procesos y en el futuro podrá plantear oportunidades de generación de inversiones en infraestructura y equipamiento para la UNNOBA.

A continuación se muestra un cuadro con el porcentaje de ejecución desde el año 2004 a septiembre de 2013 para cada uno de los ocho incisos presupuestarios.

INCISO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	% de Ejecución									
Gastos de Personal	82.72	95.97	99.13	94.46	94.73	84.43	75.37	77.46	72.92	88.27
Bienes de Consumo	78.48	74.10	75.21	75.46	68.95	36.28	22.01	10.09	18.14	53.22
Servicios no Personales	56.72	86.51	91.06	88.37	85.60	83.78	64.03	64.30	68.62	70.22
Bienes de Uso	92.50	92.81	91.42	27.08	63.17	18.10	10.09	23.57	36.35	91.37
Transferencias	88.79	99.68	73.59	5.25	13.61	37.37	27.35	40.11	63.87	67.72
Activos financieros										
Serv. Deuda y dism.								100	71.86	100
Pasivos										
Otros Gastos								100		100
Totales	79.00	94.01	96.74	76.71	83.19	68.92	47.33	46.14	53.85	85.84

Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional.

En esta evolución puede remarcarse la significativa subejecución presupuestaria de los años 2009, 2010, 2011 y 2012, tendencia que se revierte en 2013.

Según informaron las autoridades de la Universidad la subejecución de esos ejercicios se debió a demoras en los procesos licitatorios y en dificultades con algunos proveedores que, luego de resultar adjudicados en sus respectivas licitaciones, desistieron de realizar la obra o entregar lo adquirido. En 2013 se ejecutaron las adquisiciones presupuestadas sin demoras significativas.

Si bien no se cuenta para esta evaluación con un detalle de las obras que fueron presupuestadas para cada uno de los ejercicios y que no pudieron realizarse, puede inferirse de la evolución del ítem “Remanentes de Ejercicios Anteriores” –cuyo detalle se dispone para los ejercicios 2010 a 2013– que esas subejecuciones fueron pasando a ejercicios siguientes hasta que finalmente en 2013 se ejecutaron en un elevado porcentaje.

La situación mencionada puede observarse en el detalle que se muestra a continuación y que corresponde al inciso 4 de Bienes de Uso:

2009	Diferencia entre presupuesto y ejecución	\$5.865.627,00
	Remanente que pasó al ejercicio siguiente	\$5.710.311,00
2010	Diferencia entre presupuesto y ejecución	\$26.299.942,00
	Remanente que pasó al ejercicio siguiente	\$33.134.903,00
2011	Diferencia entre presupuesto y ejecución	\$47.244.182,00
	Remanente que pasó al ejercicio siguiente	\$53.171.834,00
2012	Diferencia entre presupuesto y ejecución	\$53.785.907,00
	Remanente que pasó al ejercicio siguiente	\$71.226.493,00
2013	Diferencia entre presupuesto y ejecución	\$8.084.305,00

(hasta 30/9/13)

Para poder sacar algunas conclusiones sobre estas apreciaciones resulta pertinente realizar un análisis por inciso de gasto, según la organización presupuestaria descripta más arriba. En este sentido, los incisos más relevantes por su incidencia en el total del presupuesto de la Universidad son los incisos 1 (Personal) y 8 (Bienes de Uso).

La evolución de la participación de estos rubros en el total del presupuesto ejecutado ha sido la siguiente desde 2004:

Porcentaje de participación de incisos 1 y 4 sobre el total ejecutado		
Año	Inciso 1	Inciso 4
2004	40,82%	13,54%
2005	58,87%	4,11%
2006	79,67%	3,08%
2007	79,17%	3,16%
2008	74,67%	11,96%
2009	79,62%	4,95%
2010	76,63%	7,86%
2011	62,49%	22,46%
2012	54,85%	28,41%

Fuente: Informe de Autoevaluación.

Para completar el análisis y teniendo en cuenta la marcada subejecución de 2009 a 2012, se detalla a continuación un comparativo entre lo presupuestado y su ejecución para el inciso 4 de Bienes de Uso, desde el año 2004 a septiembre de 2013.

Porcentaje de ejecución del inciso 4 sobre lo presupuestado			
Año	Presupuestado	Ejecutado	%
2004	181.265	167.661	92,50%
2005	189.122	175.519	92,81%
2006	324.319	296.496	91,42%
2007	1.581.265	428.274	27,08%
2008	4.301.456	2.717.079	63,17%
2009	7.601.591	1.375.964	18,10%
2010	29.250.676	2.950.734	10,09%
2011	61.811.873	14.567.691	23,57%
2012	84.505.401	30.719.493	36,35%
2013 (h/sep)	93.658.225	85.573.919	91,37%

Fuente: Elaboración Comité de Pares Evaluadores

Como se puede observar, la causal primordial de la subejecución en los ejercicios 2009 a 2012 estuvo motivada en la falta de concreción de las inversiones en el rubro de Bienes de Uso. Según lo referido por las autoridades de la UNNOBA esta demora se debió a dificultades en la adjudicación de las licitaciones, en algunos casos, y a inconvenientes con proveedores beneficiarios de otras que se hubieron adjudicado, lo cual ocasionó demoras en la iniciación de diversas obras.

Otro inciso con ejecución menor a lo previsto es el 2, correspondiente a Bienes de Consumo, el cual registra diferencias significativas ante las previsiones presupuestarias y su ejecución desde 2009 en adelante, recuperándose recién en 2013, al igual que el inciso 4.

En la entrevista con el Secretario y Prosecretario Económico –Financiero se informó el procedimiento por el cual se hace el seguimiento mensual de la ejecución del presupuesto. Para el inciso 1 se analizan los desvíos respecto al mes anterior y se proyecta el resto del año, para los incisos 2 y 3 se proyecta el acumulado al resto del ejercicio y para el inciso 4 se analiza la ejecución de solicitudes de bienes y servicios y evolución del plan de obras.

## **Gestión financiera y presupuestaria**

En el IAI se menciona como una fortaleza de la gestión de la UNNOBA el manejo centralizado de la asignación y ejecución del presupuesto que, según se menciona, ha favorecido el desarrollo de la infraestructura y el equipamiento con una marcada impronta de la gestión personal de los funcionarios responsables de tal tarea por encima de las prescripciones de las responsabilidades funcionales.

En este sentido, las Escuelas plantean sus necesidades a la administración central que es quien asigna las disposiciones financieras de acuerdo a las prioridades fijadas por el Consejo Superior.

A juzgar por los niveles de crecimiento de la infraestructura edilicia y del equipamiento destinado a docencia e investigación, la centralización administrativa ha rendido los frutos que se esperaban de su implementación.

Las instancias internas correspondientes al manejo de los recursos están claramente asignadas a la Secretaría Económico –Financiera y a la Subsecretaría respectiva. En concordancia con la orientación organizativa general de la Universidad, la Secretaría reside en Junín y la Prosecretaría en Pergamino. Para la administración presupuestaria se utiliza el sistema informático SIU – Pilagá. La UNNOBA está trabajando en la integración de los sistemas Pilagá, Diaguita, Guaraní y Mapuche (RRHH) del Sistema Informático Universitario del CIN<sup>9</sup>.

Respecto a la dotación afectada a la gestión contable se registran cinco personas, tres en Junín y dos en Pergamino; en la Tesorería se desempeñan cuatro personas, dos en Junín y dos en Pergamino.

El proceso de contrataciones se encuentra en curso de certificación bajo Normas ISO, se prevé que en el corto plazo se certifique también el proceso de liquidación de haberes. El sistema SIU-Diaguita soporta el proceso de compras y contrataciones. Solamente esta última dependencia y liquidación de haberes están localizadas en ambas sedes.

Una cuestión a considerar es la relación entre la gestión económico-financiera y el planeamiento estratégico de la Institución. En junio de 2013, se creó la Prosecretaría de Planificación y Coordinación Institucional con dependencia del Rectorado y Vicerrectorado, con la misión de promover la coordinación e integración entre los distintos niveles jerárquicos de la Universidad para la formulación de los planes de desarrollo institucional, promover la participación de los diversos actores, asesorar a las distintas áreas con relación a criterios y metodología de planeamiento y entender en la evaluación y control del presupuesto y de los proyectos. De la entrevista con su responsable surge que inicialmente este sector se ha abocado al seguimiento de Programas del Ministerio de Educación y a la rendición de los fondos recibidos y, en colaboración con la Dirección de Administración, a la elaboración de un “Panel de Control”. A la

---

<sup>9</sup> La información económico-financiera se procesa con los desarrollos del Consorcio SIU: Pilagá (Tesorería y contaduría), Mapuche (RR.HH.) y Diaguita (Contrataciones).

fecha de la visita de los Pares Evaluadores de CONEAU, esta Prosecretaría todavía no había iniciado tareas referidas al seguimiento en la ejecución del Plan Estratégico Institucional y a la elaboración de los indicadores pertinentes. No se ha verificado la existencia de informes que relacionen las asignaciones presupuestarias con metas de mediano plazo ni tampoco reportes de ejecución y su correlato con los objetivos institucionales.

## **Presupuesto de la Biblioteca**

Según lo informado por la Secretaría Académica, la Universidad no prevé un presupuesto permanente para el SIB, el mismo se define de acuerdo a los requerimientos. En el 2013 la UNNOBA accedió a recursos financieros para la compra de bibliografía por un valor de \$853.000 pesos, provenientes del Programa de Apoyo para Universidades Nuevas (PROUN) asignado a las necesidades curriculares de las cátedras de grado. A la fecha de visita a la Universidad, se ha ejecutado \$328.665 y constituye una fortaleza para el dictado de carreras de grado. No se prevé, por el momento, presupuesto para la adquisición de bibliografía de posgrado o de investigación. Además, dentro del Programa de Calidad Universitaria, existen tres proyectos: Mejoramiento de la Enseñanza en Ingeniería (PROMEI II), Mejoramiento de la Enseñanza en Agronomía (PROMAGRO) y Apoyo a la Formación de Técnicos Informáticos, que entre los “componentes financiados” incorporan la compra de bibliografía. Los recursos financieros accedidos a través de PROUN producirán un impacto positivo en el crecimiento de la colección de grado, pero se considera conveniente que la UNNOBA fije pautas permanentes en la asignación de presupuesto de la Universidad para la gestión del SIB.

# INFRAESTRUCTURA

La UNNOBA desde su creación cuenta con dos sedes definidas: el asiento de sus autoridades centrales en Junín y otra sede en la ciudad de Pergamino. Ambas localizaciones contaban con antecedentes de centros universitarios: el Centro Universitario Regional Junín y el Centro Regional Universitario Pergamino.

La particularidad de la iniciativa legislativa de crear esta Universidad con dos sedes definidas desde su inicio ha puesto a la misma frente al desafío de integrar la gestión de ambas sedes, a la vez de lograr un manejo racional de los recursos disponibles. Estos criterios se han visto reflejados en la evolución de su infraestructura que debe atender las necesidades de las distintas Escuelas en cada una de las sedes.

La preocupación por atender a un crecimiento planificado en este aspecto se ve reflejada en el Plan Estratégico Institucional 2013/2019 donde se plantea la necesidad de establecer los siguientes programas:

- Programa General de Obras.
- Programa General de Mantenimiento (con asignación de responsable).
- Manual de Procedimientos de Seguridad e Higiene.
- Plan de adquisición y mantenimiento de equipamiento.

Cada una de estas actividades está seguida por un indicador, que resulta un tanto general y que no será sencillo que pueda proveer información relevante a la hora de evaluar lo actuado en estos aspectos.

## Infraestructura edilicia

Según se consigna en el Informe de Autoevaluación Institucional, en 2012 la UNNOBA contaba con 16.866 m<sup>2</sup> de superficie edificada sobre un total de 1.586.969 m<sup>2</sup> de superficie total ocupada.

Un detalle de los edificios y su estatus jurídico a esa fecha era el siguiente:

**Junín:**

Edificio Roque Sáenz Peña y Newbery	Donado por la Municipalidad de Junín al Ministerio de Educación para la UNNOBA
Edificio Chalet York	Donado por la Municipalidad de Junín al Ministerio de Educación para la UNNOBA
Edificio Newbery y Rivadavia	Donado por la Municipalidad de Junín al Ministerio de Educación para la UNNOBA
Edificio Newbery y Sarmiento “María Eva Duarte de Perón”	Propiedad de la Municipalidad de Junín cedido en comodato a la UNNOBA
Jardín Botánico	Propiedad de la Municipalidad de Junín cedido en comodato a la UNNOBA
Taller de la Escuela Técnica Nº 1 “Antonio Bermejo”	Utilizado por convenio para prácticas académicas
Edificio España 37	Alquilado
Laboratorio calle Newbery 261	Propiedad de la UNNOBA
Polo Tecnológico calle Newbery 312	Propiedad de la Municipalidad de Junín cedido en comodato a la UNNOBA
Centro Multimedial calle Newbery 375	Propiedad de la UNNOBA
Campo Experimental Ruta 188 km. 147	Propiedad de la UNNOBA
Centro Cultural Av. Libertad y Pasaje Venini	Terreno donado por la Municipalidad de Junín a la UNNOBA
Radio UNNOBA calle Rivadavia 415	Alquilado
Edificio Ex Hospital Ferroviario de Junín	Adquirido por la UNNOBA en proceso de refacción

## **Pergamino:**

Edificio Monteagudo	Donado por la Municipalidad de Pergamino y la Fundación Centro Regional Universitario Pergamino al Ministerio de Educación para la UNNOBA
Pabellón Maíz INTA Pergamino	Cedido por EEA - INTA Pergamino por convenio con la UNNOBA para uso académico
Edificio Matilde	Cedido por la Fundación Centro Regional Universitario Pergamino a la UNNOBA para actividades de extensión y dictado de carreras de Diseño
Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales	Edificio construido por la UNNOBA en terrenos cedidos por EEA - INTA Pergamino
Laboratorio de Investigación y Desarrollo en Agrobiología "Ing. Agr. José T. Lerner"	Edificio cedido en comodato por EEA - INTA Pergamino a la UNNOBA
Laboratorio Regional del INTA	Utilizado por convenio con EEA - INTA Pergamino para prácticas académicas.

## **Ciudad de Buenos Aires:**

Edificio Av. Callao 289	Propiedad de la UNNOBA
-------------------------	------------------------

En noviembre de 2012, conmemorando el décimo aniversario de su creación, se inauguró en Monteagudo 2772 de la Ciudad de Pergamino el Auditorio de la UNNOBA, que lleva el nombre de Héctor Ricardo Chavero, más conocido como Atahualpa Yupanqui, con una capacidad para 270 personas. En el Edificio Matilde, de Pergamino, funcionan carreras de Diseño y en la Planta Baja, se encuentran aulas asignadas al PEPSAM. En esa misma sede, se inauguró en noviembre de 2013 el Edificio de la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales en terrenos cedidos por el INTA.

Las actividades de mantenimiento de los edificios mencionados están a cargo de la Dirección de Infraestructura y Mantenimiento de la Universidad, la cual gestiona un “Plan de Mantenimiento Preventivo” que contempla además reformas menores necesarias para el desarrollo de las actividades académicas.

Según lo manifestado por las autoridades de la Universidad, con la incorporación del Edificio del Ex Hospital Ferroviario de Junín se busca centralizar las distintas dependencias administrativas ubicadas actualmente en distintas locaciones, a la vez de contar con nuevos espacios para actividades de posgrado, extensión y comunicación.

Un aspecto a destacar es que en los distintos edificios donde se desarrollan actividades docentes –Junín, Pergamino y CABA– existen aulas equipadas para la realización de videoconferencias, hecho relevante teniendo en cuenta la dispersión geográfica de las sedes de la Universidad.

La sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está destinada a actividades de posgrado, la productora de la Universidad y al CEDI. Sería conveniente realizar un mayor aprovechamiento de las instalaciones de esta sede, y en caso de dictarse carreras universitarias (grado y posgrado), deberá atenderse a los requerimientos normativos del CPRES.

## **Laboratorios**

Los Laboratorios visitados por los Pares Evaluadores de CONEAU, tanto en Junín como en Pergamino, se presentaron en buen estado de equipamiento y conservación. En la Planta Baja del Edificio “María Eva Duarte de Perón”, en Junín, existen tres laboratorios de docencia interconectados entre sí y una sala de docentes. Estas instalaciones están afectadas a Ciencias Básicas.

En la misma planta, se ubica un laboratorio de física y otro de informática con equipamiento reciente. También se encuentra la Sala de Prácticas de Enfermería, puesto que en el edificio que ocupa la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas –de quien depende– no

hay espacio para su ubicación. En el primer piso se ubican aulas y en un tercer nivel se instaló un laboratorio de investigación en genética.

En la Planta Baja del mismo edificio, existe un taller con banco de pruebas para motores en el cual se guarda una camioneta Citroen Berlingo donada por la terminal automotriz para uso en docencia e investigación.

En la visita al Edificio “María Eva Duarte de Perón”, se pudieron observar otros equipos (freezer, etc.) recientemente adquiridos y en espera de su instalación.

En el Edificio Anexo de Rivadavia y Newbery, en Junín, se ubica un laboratorio de informática y en el Edificio del Jardín Botánico existe un pequeño laboratorio en buen estado, recientemente refaccionado, contiguo a un aula taller utilizado por cursos de la Licenciatura en Alimentos.

Por convenio con la Escuela de Educación Técnica N° 1 Antonio Bermejo, se desarrollan actividades en los laboratorios de Ensayos de Materiales, Tecnología Mecánica y Electricidad y Electrotecnia.

El Edificio España, cuenta con un pequeño laboratorio de informática con 13 puestos de trabajo; mientras que el Edificio de Roque Sáenz Peña y Newbery, sede de la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas, el Edificio España, el Polo Tecnológico y la sede del Rectorado no cuentan con instalaciones de laboratorios.

Con relación al Campo Experimental sito en el km 147 de la ruta 188, además de las experiencias propias de las disciplinas agronómicas, se ha proyectado instalar un laboratorio de energías renovables en contenedores marítimos reciclados al efecto.

En la sede de Pergamino, tanto el edificio Monteagudo como el edificio Matilde y el recientemente inaugurado edificio de la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales están integrados por instalaciones áulicas y oficinas administrativas. El Laboratorio Lerner, cedido por el INTA Pergamino, cuenta con cuatro laboratorios equipados donde se desarrollan tareas de investigación y de docencia. En el Pabellón Maíz, se encuentra un laboratorio de Ciencias Básicas.

Según lo informado por el responsable de laboratorios, para la última parte de 2013 y para 2014 se ha previsto la incorporación de nuevo equipamiento.

En los laboratorios visitados se pudo observar la existencia de rutinas y elementos de seguridad como campanas, duchas, extinguidores, piletas lavaojos, puertas que abren hacia fuera, etc. Esta tarea está a cargo de un área de Higiene, Seguridad y Protección Ambiental que tiene la obligación de supervisar, monitorear y prevenir los riesgos inherentes a las tareas que se realizan en los laboratorios y en el conjunto de la Universidad.

El estado de mantenimiento y limpieza de los edificios visitados puede considerarse correcto observándose, en general, que los alumnos son cuidadosos con las instalaciones de la Casa de Estudios.

Para el traslado de los alumnos la Universidad cuenta con dos vehículos, además de un “Camión Multiespacio” equipado con sala de proyección 3D y con la posibilidad de abertura lateral lo que lo convierte en un escenario. Esta creativa idea permite el posicionamiento de la UNNOBA en distintos lugares a un costo reducido y con calidad.

## **Dotación de personal no docente**

Durante la visita de los Pares Evaluadores, se tuvo la oportunidad de tomar contacto con los responsables de las distintas áreas de gestión de la Universidad en las cuales se recogió la opinión que –por el momento– la dotación de personal de administración y de maestranza se adecúa a las actuales necesidades de la UNNOBA. Tanto las tareas de vigilancia como las de limpieza se realizan con personal propio.

Según se consigna en el IAI, en el año 2012 la Universidad contaba con una dotación de 141 empleados no docentes. El 16,3% cuenta con educación primaria completa.

## Equipamiento informático y de comunicaciones

Según consta en el Informe de Autoevaluación Institucional, a la fecha del mismo la UNNOBA contaba con 188 PC de escritorio y 135 en las distintas Salas de Informática, 259 notebook, 25 servidores y 69 impresoras. En cuanto a equipamiento multimedial, existían 5 salas de videoconferencias, 59 proyectores de cañón y 8 pizarras interactivas. Asimismo, contaba con 64 cámaras IP y 154 teléfonos de la misma tecnología.

El resguardo de los datos institucionales se encuentra a cargo de la Prosecretaría de Tecnologías de Información y Comunicación, creada en 2011. Actualmente, la Prosecretaría esta adecuando su proceso a la Itiv3, acorde con certificación de procesos administrativos por la norma ISO 9000<sup>10</sup>.

Ambas sedes (Junín y Pergamino), están interconectadas por una red informática que permite la actualización y guarda de la información en tiempo real. La UNNOBA ha orientado sus desarrollos informáticos a los ofrecidos por el Consorcio SIU, planteándose el objetivo de integrar todos los sistemas en un único tablero de información, objetivo aún no alcanzado por ninguna universidad de gestión pública.

Los desarrollos del SIU que utiliza la UNNOBA son los siguientes: Guaraní (Gestión de alumnos), Kolla (Egresados), Araucano (Coordinación de investigaciones y estadística), Pilagá (Tesorería y contaduría), Mapuche (RR.HH.) y Diaguíta (Contrataciones). Además de estos desarrollos hay otros sistemas como el Dossier de seguimiento de expedientes, un digesto electrónico y el Datawarehouse institucional para asistencia en la toma de decisiones.

Los edificios visitados cuentan con Internet en red y también Wi Fi. La Prosecretaría administra la plataforma Moodle<sup>11</sup> para uso en las aulas virtuales. Además de la guarda informática, los registros

---

10 Proyecto de investigación “Viabilidad de la Aplicación de la Certificación de Calidad a través de las Normas ISO en el área Económico-Financiera de la UNNOBA”. Res (CS) 262/2010.

11 Proyecto de investigación “UNNOBA virtual”. Res (CS) 262/2010.

académicos también se bajan a soporte papel y quedan bajo resguardo de la Secretaría Académica. Del mismo modo, se resguardan los legajos de docentes y de concursos.

# GESTIÓN ACADÉMICA

## Estructura y programación académica

### Organización de la estructura académica: la interacción entre Escuelas y Departamentos

Como ya se señaló, la UNNOBA presenta una organización –sostenida en sus definiciones institucionales– conformada por tres Escuelas y cinco Departamentos, cuyas competencias se encuentran diferenciadas, aunque son convergentes. En el año 2009, se realizó una reforma del Estatuto que definió la actual estructura académica.

Las Escuelas son las unidades académicas que integran, organizan, desarrollan e implementan las carreras de grado y pregrado y son responsables de la gestión curricular y operativa de las mismas. Los Departamentos, por su parte, son espacios de coordinación e integración del trabajo docente. Se encuentran organizados por afinidad disciplinar de las asignaturas que los integran. La dependencia funcional de los mismos se define por la correspondencia temática entre estos y las Escuelas, o bien, cuando se trata de temáticas transversales a todas las Escuelas, se arraigan en la Secretaría Académica del Rectorado. Los Departamentos son los responsables de proveer el servicio docente requerido para el desarrollo de las carreras.

Se genera así una estructura con dos tipos de instancias que coordinadamente deben asegurar el servicio educativo: las Escuelas como unidades académicas integran la gestión curricular, atención de alumnos, organización témporo-espacial de las actividades académicas y la revisión de los planes de estudios. Los Departamentos proveen el servicio docente, aseguran el desarrollo de los contenidos requeridos por las carreras, integran equipos de profesores y auxiliares, atienden las demandas de formación permanente y los aspectos propios de la gestión administrativa de los docentes. Además, a requerimiento de las Escuelas, pueden nombrarse coordinadores de carrera que funcionan como nexo entre las necesidades de la carrera,

la Escuela y los Departamentos; así como entre actividades de docencia, investigación y extensión.

Las Escuelas poseen a su vez comisiones asesoras que asisten a la Dirección o bien a los Consejos Directivos. Estos organismos son diversos y en algunos casos funcionan a demanda de la Dirección.

Esta organización se corresponde con los objetivos de la Institución. En la actualidad es referida como eficiente y adecuada para la gestión, tanto por los Directores de Escuelas y Departamentos como por los docentes; en algunos casos se señaló la necesidad de contar con un marco normativo que delimite las funciones de una y otra estructura.

Cabe destacar que en su origen, Escuelas y Departamentos constituían, según un esquema flexible de organización, dos unidades distintas pero vinculadas al quehacer académico. En el 2009, ese esquema es modificado estatutariamente: las Escuelas fueron designadas como las “unidades académicas” subsumiendo a los Departamentos en otras estructuras organizacionales. A partir de esta reforma, la dependencia de los Departamentos no es unívoca: en caso de existir correspondencia temática entre éste y alguna de las Escuelas dependerán de la misma. En caso contrario, la dependencia será de la Secretaría Académica de la UNNOBA. Sin embargo, y más allá de la definición normativa, las particularidades de cada Escuela y Departamento hacen que dinámicas propias del origen se mantengan, lo que configura diferencias importantes entre ellas. En las entrevistas mantenidas con docentes y estudiantes, se pusieron de manifiesto estas diferentes formas de organización del trabajo cotidiano.

Se hace evidente que para atender a los requerimientos de la gestión académica, tanto las Escuelas como los Departamentos desarrollan estrategias de distinto orden, lo cual no permite consolidar una estructura común entre ellos. Al momento de la Evaluación Externa, se informó que como resultado del proceso de Autoevaluación se constituyeron dos espacios permanentes de coordinación y seguimiento que permitirían generar criterios comunes entre estas estructuras: la Comisión de Seguimiento y Evaluación de la Oferta Académica y la Comisión Interdepartamental.

Consecuentemente con lo referido en el IAI, se observa la necesidad de afianzar y definir normativamente las funciones de los Departamentos, así como elaborar un Plan de Desarrollo por Escuela. Es posible que el Plan estratégico sea una guía en tal sentido.

## **Oferta Académica: la gestión del currículum**

La UNNOBA cuenta con normativa suficiente tanto para la creación y aprobación de sus planes de estudios como para su gestión. Las normativas más importantes en tal sentido son:

- Ordenanza C.S. 031/12: Creación y aprobación de Planes de Estudios.
- Res. C.S. 669/13: Creación de la Comisión de Seguimiento y Evaluación de la Oferta Académica.

La oferta académica de la Universidad, al momento de la Evaluación Externa, se compone de 29 carreras de grado y pregrado en funcionamiento, 24 con inscripción regular (Ficha SIEMI), varias de ellas se dictan en alternativa o paralelamente en ambas sedes (Junín y Pergamino).

## **Oferta Académica**

La actual oferta académica de la Universidad se encuentra conformada por las siguientes carreras de pregrado y grado:

Unidad Académica	Título	Resolución Ministerial	Resolución Acreditación CONEAU
Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales	Ingeniero Agrónomo	624/11	1770/10
	Licenciado en Ciencias de los Alimentos	800/13	No corresponde
	Técnico Universitario en Producción de Alimentos	1744/12	No corresponde
	Licenciado en Genética	156/10	No corresponde
	Ingeniería en Alimentos		1172/12
Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas	Licenciado en Administración	839/08	No corresponde
	Contador Público	561/09	No corresponde
	Técnico en Gestión de PYMES	278/09	No corresponde
	Técnico en Gestión Pública	404/09	No corresponde
	Abogado	929/08	No corresponde
	Enfermero	346/08	No corresponde
	Licenciado en Enfermería	346/08	No corresponde
Escuela de Tecnología	Licenciado en Diseño de Indumentaria y Textil	1267/11	No corresponde
	Técnico en Diseño de Indumentaria y Textil	1267/11	No corresponde
	Licenciado en Diseño Gráfico	1267/11	No corresponde
	Técnico en Diseño Gráfico	1267/11	No corresponde
	Licenciado en Diseño Industrial	1267/11	No corresponde
	Técnico en Diseño Industrial	1267/11	No corresponde
	Ingeniero en Informática	1803/13	762/11
	Licenciado en Sistemas	1259/12	763/11
	Analista de Sistemas	1259/12	No corresponde
	Ingeniero Mecánico	456/11	326/10
	Ingeniero Industrial	2491/13	1180/12
	Técnico Universitario en Mantenimiento Industrial	674/12	No corresponde

Fuente: Elaboración del Comité de Pares Evaluadores.

En relación a las carreras de posgrado<sup>12</sup>, la UNNOBA presenta las siguientes acreditaciones en la CONEAU:

Carrera	Sede	Resolución CONEAU
Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica	Junín	922/09
Especialización en Sindicatura Concursal	Junín	10691/10
Maestría en Diseño orientada a la Estrategia y la Gestión de la Innovación	Junín	10954/11

Fuente: Elaboración del Comité de Pares Evaluadores.

Por otro lado, en sus actuaciones ante la CONEAU, no se hizo lugar a la solicitud de acreditación de la Maestría en Gestión de la Cadena Agroindustrial y de la Maestría en Estrategia y Gestión en el Área del Diseño. Se presentaron nuevamente a acreditación los proyectos de la Maestría en Prevención y Control de la Zoonosis y la Especialización en Clínica Psicoanalítica. Asimismo, se presentó como nuevo proyecto la Maestría en Bioinformática y Biología de Sistemas.

Las carreras que actualmente se ofrecen son, en su mayoría, las del Proyecto Institucional originario de la UNNOBA. Sin embargo, la actual oferta presenta cambios que fueron definidos en función de transformaciones producidas en el sistema socio-económico y productivo de la región.

La oferta académica prevista se amplió incorporando varias carreras en el área de Diseño (Técnico en Diseño Gráfico, en Diseño de Indumentaria y Textil, Licenciado en Diseño Industrial y Técnico en Diseño Industrial); dos tecnicaturas en el área Informática (Técnico Universitario en Desarrollo de Sistemas Informáticos y Técnico en Informática Agropecuaria) y en el área de la Administración se incorporaron dos tecnicaturas (Técnico en Gestión Pública y Técnico en Gestión de PYMES). Por otra parte, algunas tecnicaturas previstas

<sup>12</sup> En convenio con la Universidad Nacional de La Plata se dicta en la UNNOBA la Maestría en Tecnología Informática Aplicada a la Educación (Res. Coneau: 900/12).

en el Proyecto Institucional fueron dictadas y luego discontinuadas por su baja matrícula o por la necesidad de revisar sus contenidos, como por ejemplo las Tecnicaturas en Negocios Agropecuarios y en Cooperativismo, de la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas, y la Tecnicatura Universitaria en Producción Agropecuaria, de la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales.

La Evolución de la matrícula muestra que, en el último año, las carreras que mayor crecimiento tuvieron corresponden a las áreas de la Industria y el Diseño (Licenciatura en Diseño Industrial, Ingeniería en Alimentos, Tecnicatura en Producción de Alimentos y Tecnicatura en Mantenimiento Industrial); además otra carrera que tuvo un aumento de la matrícula es la Tecnicatura en Gestión Pública. Todas ellas evidenciaron un crecimiento interanual superior al 19%.

Se dictaron Ciclos de Licenciatura por única cohorte en respuesta a requerimientos del medio, para la Licenciatura en Enseñanza de la Matemática y para la Licenciatura en Lengua y Literatura.

En las entrevistas mantenidas durante la visita, no se planteó como una dificultad para el desarrollo de las actividades la articulación entre las sedes cuando las carreras se dictan en ambas. Existe una fuerte decisión institucional de sostener idénticos niveles de calidad de la oferta en ambas localizaciones, lo que se asegura mediante el traslado de docentes, la presencia de funcionarios en ambas sedes y la existencia de recursos compartidos para apoyar la enseñanza.

Las carreras presentan una clara vinculación con la Escuela en la que se integran. Sin embargo, la carrera de Enfermería se trata de un caso particular, ya que depende de la Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales, y no comparte el núcleo disciplinar o temático básico.

Además, la coordinación de la carrera funciona en el edificio de la Escuela de Tecnología y las actividades académicas se desarrollan en otra localización. También debe tenerse en cuenta que esta carrera tiene una fuerte tradición de formación en el sistema no universitario y sólo recientemente fue integrada a las instituciones universitarias.

Factores tales como la falta de una tradición de formación universitaria, el desarrollo de actividades en distintas localizaciones, la

problemática de integración con la Escuela de dependencia, plantean dificultades para el desarrollo de la carrera. Sin embargo, tanto el Director de la Escuela como la Coordinadora de la Carrera y otros funcionarios de la Universidad, reconocen que se trata de una situación de difícil resolución en el corto plazo.

En las entrevistas, se señalaron razones de distinta índole que dieron lugar a esta situación. No obstante, y hasta tanto sea posible articular un espacio más adecuado de dependencia de la carrera, resulta necesario generar mecanismos que favorezcan la integración entre la Carrera y la Escuela. Ello supone mejorar los canales de diálogo, así como la participación de los docentes de la carrera en distintas instancias de la vida académica de la Escuela.

La duración teórica de las carreras parece adecuada a los criterios actuales: entre 4 y 5 años para las carreras de grado y un mínimo de 2 para las Tecnicaturas. El nivel de graduación aún es bajo, pero debe considerarse que los primeros egresados datan del año 2008. No obstante, el crecimiento parece sostenido y existen políticas de apoyo que son consideradas más adelante.

En términos de la gestión curricular, la Universidad posee políticas claras expresadas en normativas que resultan suficientes. Se destacan como pilares el desarrollo homogéneo y la interdisciplinariedad, lineamientos que se concretan en políticas de desarrollo de los planes de estudio que apoyan los mecanismos de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes, mediante la generación de información sustantiva que es puesta a consideración de las Escuelas y Departamentos. Además, existen espacios formalizados de participación de las autoridades de las Escuelas y los Departamentos para generar acuerdos tendientes a definir y concretar políticas comunes para el desarrollo de las carreras.

En el año 2013 se creó la Comisión de Seguimiento y Evaluación de la Oferta Académica (Res. CS. 669/13), la cual se encuentra integrada por las Secretarías Académicas de las Escuelas y el Rectorado y los Directores de Departamento, cuya función es asesorar al Consejo Superior en la temática de su competencia. Asimismo, se

crearon Comisiones en cada una de las Escuelas encargadas de remitir periódicamente a la Comisión Central informes sobre la aplicación de los planes de estudios, en particular el desarrollo de los contenidos y la realización de las acciones formativas previstas.

Si bien aún no puede evaluarse la actuación de esta Comisión, tanto los integrantes de las Escuelas como de los Departamentos valoraron muy positivamente la creación de este espacio de trabajo, reconociéndolo como una instancia que favorece una gestión coherente y articulada entre los planes de las distintas carreras.

El ingreso a la UNNOBA –como se verá más adelante– se realiza mediante un Curso que también es, en línea con los pilares señalados, común a todas las carreras. Depende de la Secretaría Académica de la Universidad y presenta dos modalidades: semi-presencial o presencial. Las actividades son coordinadas por una Comisión de Ingreso, integrada por Directores y Secretarios Académicos de las Escuelas, la Secretaría Académica de la Universidad, el área de Bienestar Estudiantil y docentes. Esta Comisión es la responsable del seguimiento y evaluación del curso. El apoyo a los estudiantes se realiza mediante distintas modalidades de tutorías, dispositivos que cumplen exitosamente el objetivo de apoyar la retención y la permanencia, como se desarrollará más adelante.

En línea con lo señalado, la UNNOBA define espacios curriculares transversales y comunes a casi todas las ofertas académicas: Antropología de la Comunicación I y II y un espacio vinculado a aspectos institucionales de la Universidad, acreditable con 20 hs. de actividades comunitarias.

Estas asignaturas se proponen brindar al egresado una formación general vinculada con la realidad social y el compromiso con la sociedad. Sin embargo, la carrera de Abogacía no las implementa. En las entrevistas mantenidas con los Directores de la Escuela, del Departamento y con los Consejeros Directivos se manifestó que, si bien no se desconoce el valor de la formación que ofrecen dichas asignaturas, no parece ser compartido entre los miembros de la Escuela el sentido de incorporarlas como espacios específicos en el plan de es-

tudio. En virtud de que se trata de una fuerte decisión institucional y a la luz de los pilares señalados mas arriba, parece necesario profundizar el trabajo con los miembros de la Escuela para incluir en la formación de los estudiantes los espacios transversales mencionados.

La política de seguimiento de los graduados ha permitido implementar mecanismos para relevar datos sobre su inserción profesional y a la vez obtener información que aporte a la gestión y revisión del *curriculum*. El monitoreo se realiza al año y a los cinco años del egreso, mediante un sistema de encuestas digitales. La información que se recoge es procesada y puesta a disposición de la Comisión de Seguimiento y Evaluación de Planes de Estudio. Este relevamiento es ponderado positivamente por los miembros de las Escuelas y por los egresados ya que consideran que realizan un aporte a la formación de los futuros profesionales.

El acceso y generación de información académica permanente y sistemática es considerado por distintos miembros de la Institución como un insumo básico para la conducción de las actividades institucionales. Para ello se utilizan los sistemas informáticos desarrollados por el Sistema de Información Universitaria (SIU) del Ministerio de Educación de la Nación. Esta información regularmente se remite a las Escuelas, Departamentos y áreas sustantivas. El mecanismo es conocido y constituye una herramienta efectivamente utilizada por las áreas de gestión.

## **Políticas de ingreso, retención y egreso. La articulación con el nivel medio**

La inscripción en la UNNOBA presenta valores relativamente estables desde el año 2006; si bien es posible reconocer variaciones entre las distintas Escuelas, no suelen superar los 2000 ingresantes por año, lo que representa un caudal de nuevos estudiantes adecuado para la estructura institucional.

## Evolución Matrícula Estudiantes por Sede 2006-2012

Escuela	Carrera	Sede	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012	
			T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T	T		
Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales	Ingeniería Agronómica	Junín	413	417	446	507	546	529	568							
	Ingeniería Agronómica	Pergamino	238	294	350	352	391	365	350							
	Ingeniería en Alimentos	Junín	82	86	125	158	146	138	161							
	Lic. en Ciencia de los Alimentos	Pergamino	56	38	70	70	68	87	88							
	Lic. en Genética	Pergamino	190	158	178	228	279	281	271							
	Tecnicultura Universitaria en Producción de Alimentos	Pergamino	178	84	103	79	104	147	175							
Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales	Abogacía	Junín	697	781	936	923	1.031	896	945							
	Contador Público	Junín	487	602	711	822	932	1.024	1.047							
	Contador Público	Pergamino	263	378	529	453	442	481	526							
	Lic. en Administración	Junín	179	177	261	302	302	335	359							
	Lic. en Administración	Pergamino	158	253	247	177	180	213	224							
	Lic. en Enfermería	Junín	27	198	140	174	217	182	209							
	Lic. en Enfermería	Pergamino	36	136	87	83	81	55	61							
	Tecnicultura en Gestión de PYMES	Junín	96	157	167	58	264	281	254							
	Tecnicultura en Gestión de PYMES	Pergamino	24	60	119	213	110	132	126							
	Tecnicultura en Gestión Pública	Junín	74	55	88	141	155	159	202							
Tecnicultura en Gestión Pública	Pergamino	54	74	92	12	91	66	66								

Ingeniería Informática	Junín	117	143	154	185	279	250	236
Ingeniería en Sistemas	Junín	47	62	74	95	111	160	159
Ingeniería Mecánica	Junín	68	94	95	124	159	162	174
Lic. en Diseño de Indumentaria Textil	Pergamino	165	182	222	223	229	259	237
Lic. en Diseño Gráfico	Pergamino	101	157	170	198	183	186	182
Lic. en Diseño Industrial	Pergamino	0	0	0	0	30	47	72
Lic. en Sistemas	Junín	76	55	55	74	308	275	250
Lic. en Sistemas	Pergamino	89	81	82	54	113	89	112
Tecnicatura en Mantenimiento Industrial	Junín	156	41	27	33	29	80	104
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>4.091</b>	<b>4.763</b>	<b>5.528</b>	<b>5.738</b>	<b>6.780</b>	<b>6.879</b>	<b>7.158</b>

Fuente: Ficha SIEMI.

## Evolución Matrícula Ingresantes por Sede 2006-2012

Escuela	Carrera	Sede	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
			Ingre.						
Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales	Ingeniería Agronómica	Junín	128	92	90	97	97	72	81
	Ingeniería Agronómica	Pergamino	88	88	102	89	89	64	57
	Ingeniería en Alimentos	Junín	29	22	38	43	31	18	27
	Lic. en Ciencia de los Alimentos	Pergamino	23	10	23	19	16	20	15
	Lic. en Genética	Pergamino	95	59	60	72	81	63	52
Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales	Tecnicatura Universitaria en Producción de Alimentos	Pergamino	79	26	34	17	29	44	42
	Abogacía	Junín	280	248	272	217	242	152	171
	Contador Público	Junín	173	175	170	177	195	192	166
	Contador Público	Pergamino	116	139	184	125	106	106	110
	Lic. en Administración	Junín	77	56	85	90	77	71	71
	Lic. en Administración	Pergamino	66	107	75	43	44	55	57
	Lic. en Enfermería	Junín	10	93	47	53	71	42	52
	Lic. en Enfermería	Pergamino	18	65	30	26	25	11	12
	Tecnicatura en Gestión de PYMES	Junín	48	73	65	0	116	79	47
	Tecnicatura en Gestión de PYMES	Pergamino	12	29	56	98	28	28	20
Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales	Tecnicatura en Gestión Pública	Junín	37	23	36	60	58	42	54
	Tecnicatura en Gestión Pública	Pergamino	27	33	43	0	43	21	20

Ingeniería Informática	Junín	37	38	38	43	95	49	37
Ingeniería en Sistemas	Junín	20	23	23	29	29	45	30
Ingeniería Mecánica	Junín	18	28	21	30	37	30	33
Lic. en Diseño de Indumentaria Textil	Pergamino	58	52	61	55	44	55	29
Lic. en Diseño Gráfico	Pergamino	43	62	52	60	36	31	26
Lic. en Diseño Industrial	Pergamino	0	0	0	0	15	20	28
Lic. en Sistemas	Junín	37	14	11	18	136	62	41
Lic. en Sistemas	Pergamino	40	24	20	7	36	18	27
Tecnicatura en Mantenimiento Industrial	Junín	76	13	8	13	9	30	30
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>1.635</b>	<b>1.592</b>	<b>1.644</b>	<b>1.481</b>	<b>1.785</b>	<b>1.420</b>	<b>1.335</b>

Fuente: Ficha SIEMI.

La mayoría de las carreras ofrecidas han cumplido una cohorte de dictado, ello permite realizar informes de seguimiento de cohorte a ciclo completo. La matrícula total de la Universidad ha mantenido su crecimiento y, en los últimos años, han mejorado los indicadores de retención. Un análisis por sede permite considerar que, si bien existe un esfuerzo institucional tendiente a sostener el crecimiento homogéneo entre ambas sedes, es evidente que la sede Junín resulta más requerida y posee mayor actividad que la Sede Pergamino, diferencia que se mantiene aún en carreras dictadas en ambas localizaciones.

En tal sentido, existe una política clara de apoyo al ingreso y la retención con distintas acciones: articulación con el nivel medio, tutorías de apoyo para estudiantes, optimización de la orientación vocacional, producción de materiales para la formación presencial y a distancia, etc. En esta línea, si bien se ha ofrecido formación en TICs para todos los docentes, resulta importante considerar la formación pedagógica que aborde cuestiones didácticas y de caracterización de los adolescentes y jóvenes, para los profesores y auxiliares que trabajan en los primeros años de las carreras.

Recientemente se aprobó, por Resolución CS 563/12, el “Programa de Becas Primer Estudiante Universitario de la Familia”, con el objetivo de favorecer el ingreso y la permanencia de aquellos estudiantes que presentan condiciones de mayor vulnerabilidad. El programa es coordinado, a diferencia de otros programas de becas, por la Secretaría Académica de la Universidad. Se prevé el trabajo conjunto con escuelas secundarias de las que provienen los estudiantes para el desarrollo, seguimiento y evaluación del programa. Asimismo, existen otros programas que apoyan la retención y la permanencia de los estudiantes como las Becas de Traslado y para la Adquisición de Bibliografía, articulado con el Centro de Estudiantes. El 20% de los estudiantes acceden a alguno de los programas de becas.

El ingreso a la Universidad se realiza mediante un Curso Obligatorio. A partir de 2010, a la modalidad presencial se suma la semi-presencial. Las actividades del Curso son coordinadas por una

Comisión de Ingreso que depende de la Secretaría Académica del Rectorado. La misma está integrada por Directores y Secretarios Académicos de las Escuelas, el área de Bienestar Estudiantil y docentes. El curso presenta una organización modular: actividades de conocimientos específicos cuyos contenidos son propuestos por las distintas Escuelas y un módulo introductorio a la vida universitaria.

Como estrategia de retención y promoción de los alumnos que no reúnen las competencias necesarias para aprobar el curso disponen de un Programa de Tutorías. Entre los funcionarios, docentes y estudiantes entrevistados, es compartido el diagnóstico sobre las dificultades que presentan los ingresantes para responder a las exigencias de los estudios universitarios. La Institución definió como estrategia para abordar el problema de la deserción y promover la retención, el desarrollo de actividades sistemáticas de articulación con el Sistema Educativo Provincial. Posiblemente como consecuencia de esta política, los valores de retención entre 2011 y 2012 demostraron un crecimiento respecto de años anteriores.

Si bien se manifiestan algunas dificultades propias de las distintas políticas y características de ambos niveles educativos, el Programa de Articulación Escuela Secundaria-Universidad, funciona definiendo actividades en diálogo con las Jefaturas Regionales, Distritales y de Área de las Regiones Educativas XIII y XIV de la provincia de Buenos Aires. Además, en el caso del Programa Primer Universitario, los directivos de las instituciones locales son agentes fundamentales para su desarrollo. Los trabajos de articulación desarrollados incluyen, entre otros: diseño de módulos de formación comunes en las áreas de matemáticas y química, conformación de espacios de reflexión y capacitación para docentes de ambos niveles, formación en estrategias de enseñanza mediada por tecnología, talleres de trabajo conjunto sobre temáticas definidas cooperativamente.

## Cuerpo Académico

### La estructuración y consolidación de la planta docente

La UNNOBA ha definido claramente las categorías del personal docente, distinguiendo entre: Profesores (Titular, Asociado y Adjunto) y Auxiliares (Jefes de Trabajos Prácticos y Ayudantes diplomados), así como sus funciones. En la organización institucional, la conformación de la planta es competencia de los Departamentos.

La cantidad de cargos y la dedicación de los docentes resultan adecuadas para atender las necesidades de las carreras, la distribución de la planta se realizó tomando el Modelo de Pautas para la distribución presupuestaria del Consejo Interuniversitario Nacional. Este aspecto fue resaltado positivamente por la mayoría de los Directores de Carreras y Departamentos, con la excepción de Abogacía.

La actividad docente se organiza por integración de asignaturas en áreas, que en muchos casos no han sido definidas aún. En referencia a este aspecto, los procesos de acreditación de carreras ayudaron en esa definición. Es posible que la distribución por disciplinas que se asume en el Modelo de Pautas no sea suficientemente conocida o necesite ser revisada por las Direcciones de Escuelas y Departamentos. No obstante, tal señalamiento no constituye un obstáculo para la provisión del servicio docente.

Si bien la pirámide de cargos ha evolucionado de manera dispar, actualmente se considera que el 44% de los cargos corresponden a Profesores, dato prácticamente inverso en 2006, lo que muestra un adecuado desarrollo del proceso de estructuración de la planta.

### Cargos docentes por función

	2006		2009		2012	
Profesores	220	64%	281	52%	271	44%
Auxiliares	123	36%	260	48%	351	56%
Total	343	100%	541	100%	622	100%

Fuente: ficha SIEMI

Cabe señalar que en todos los casos los concursos son en dedicación simple. Para disponer de dedicaciones más altas, se aplica la normativa de mayores dedicaciones (Res. CS. 008/08) que permiten el aumento mediante la presentación de proyectos.

Si bien aún son bajas las dedicaciones exclusivas, estas han crecido en el último quinquenio. No obstante, el proceso de consolidación de la Universidad requiere la asignación de mayores dedicaciones al cuerpo docente para desarrollar actividades de investigación y extensión. Lo anterior resulta necesario para favorecer la integración y participación de la Universidad en el desarrollo productivo de la región.

### Dedicaciones docentes 2008 –2012

Dedicaciones docentes	2008	2009	2010	2011	2012
Exclusivo	2,3%	1,7%	4,0%	6,1%	7,0%
Semi-exclusivo	11,3%	13,5%	16,9%	18,8%	20,3%
Simple	86,4%	84,8%	79,1%	75,2%	72,6%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional. Información calculada sobre cuadro 18. Cargos docentes por dedicación y año, UNNOBA período 2008 –2012.

Formar una masa crítica de docentes e investigadores estable y radicada en la región de influencia de la Institución que acompañe el desarrollo y crecimiento de la UNNOBA es, probablemente, uno de los mayores desafíos que enfrenta la gestión académica en la actualidad. Como respuesta a este desafío se propuso la convocatoria a concursos para cubrir cargos docentes por equipos y áreas (Res. 189/05). Además, como una política de largo plazo se plantea la integración de auxiliares de docencia oriundos de la región con equipos formados procedentes de otras universidades.

## La formación de posgrado de la planta docente

El IAI señala la necesidad de precisar mejores instrumentos para disponer de información referida a la formación de posgrado de los docentes. La información aportada muestra que el 35,3% de la planta no presenta formación de cuarto nivel.

Sin embargo, puede observarse que el plantel docente, considerado en su conjunto, presenta un aceptable nivel de formación ya que aproximadamente el 43% posee carrera de posgrado finalizada y el 22% se encuentra realizando estudios de ese nivel.

Si se consideran separadamente los Profesores de los Auxiliares, se advierte la necesidad de promover una política focalizada al último grupo ya que casi el 50% no posee posgrado finalizado ni se encuentra cursándolo. Además, si se considera el conjunto de docentes –profesores y auxiliares– sin posgrado se evidencia que la mayor proporción corresponde también a los auxiliares (64,8%).

### Profesores y Auxiliares según estudios de posgrado

	Posgrado finalizado		Posgrado en curso		Sin posgrado		Total	
Profesores	111	57%	40	20%	45	23%	196	100%
Auxiliares	47	28%	39	23%	83	49%	169	100%

Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional. Información calculada sobre cuadro

Distribución Profesores y Auxiliares según situación de estudios de posgrado.

	Posgrado finalizado		Posgrado en curso		Sin posgrado		Total	
Profesores	111	70%	40	51%	45	35%	196	54%
Auxiliares	47	30%	39	49%	83	64,8%	169	46,3%
	158	100%	79	100%	128	100%	365	100%

Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional  
(Información calculada sobre cuadro 5)

Debe señalarse que en 2009 se crea el Instituto de Posgrado, lo que a mediano plazo debería impactar en el incremento de la formación de posgrado de la planta docente. Por otra parte, el mismo año también se crea el Programa de Becas para la finalización de Maestrías y Doctorados (Ordenanza CS 21/09) y, recientemente, el Programa de Fortalecimiento de Recursos Humanos para las Actividades Científico –Tecnológicas a través de la Formación de Posgrado (Res. C.S. N° 531/12). Ese Programa establece la gratuidad del cursado de ese nivel para docentes. Asimismo, se prevé apoyo económico para contar con recursos humanos formados en aquellas áreas de vacancia en las que la UNNOBA no ofrezca carreras de posgrado.

Los dispositivos anteriormente señalados son de reciente creación por lo que aún no es posible evaluar su impacto, no obstante, resulta importante una clara definición de los mecanismos de seguimiento de la política de formación del plantel docente y la articulación con las propuestas del Instituto de Posgrado.

## **La gestión del posgrado**

La gestión del posgrado en la Universidad se encuentra a cargo del Instituto de Posgrado, cuya programación académica fue descripta precedentemente. Además de las carreras de posgrado, se ofrecen una importante cantidad de cursos. No existen aún propuestas de carreras de Doctorado y, dada su reciente creación, no resulta posible aún evaluar el impacto de las carreras ofrecidas.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, existen programas de apoyo para la formación de los docentes y graduados de la Institución en áreas prioritarias y de vacancia, aunque estas áreas no se encuentran previamente definidas.

Si bien la matrícula de las carreras ofrecidas se ha incrementado, todavía resulta escasa. En la entrevista mantenida con la Dirección del Instituto y con el Consejo Académico se manifiesta que es necesario fomentar la “cultura del posgrado” en la región. Para ello, se requiere mejorar los canales internos y externos de comunica-

ción de las actividades y propuestas de formación, así como generar mecanismos de relevamiento de las necesidades de formación que apunten al desarrollo de las áreas prioritarias y de vacancia de la Institución. En ese sentido, tal como se destacó en las entrevistas, la articulación del Instituto con las Escuelas y Departamentos resulta fundamental.

## **La educación a distancia**

Las actividades de educación a distancia son relativamente recientes en la Universidad, se inician en 2008 en la Escuela de Tecnología y al año siguiente se extiende la modalidad al dictado del Curso de Ingreso para todas las carreras.

Las actividades con TICs se encuentran fundamentalmente orientadas al uso de la Plataforma Moodle como apoyo a la presencialidad. Según se señala, más del 50% de las asignaturas utiliza esa plataforma, lo que constituye un avance muy importante dado el escaso tiempo transcurrido desde la implementación en todas las carreras.

Dado el requerimiento de contar con personal docente formado en el uso de las TICs, el diseño de estrategias orientadas al área requiere, normalmente, de programas de largo plazo. La UNNOBA ha avanzado en este sentido ofreciendo la Maestría en Tecnología Informática aplicada a la Educación, en convenio con la Universidad Nacional de La Plata. Esta estrategia fue considerada positivamente por aquellos docentes que cursaron la carrera.

# INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

## Investigación, desarrollo y transferencia

La UNNOBA es una institución muy joven que fue creada en 2002, comenzando con el dictado de su propia oferta académica en 2005, finalizando el proceso de normalización de sus unidades académicas en 2013.

Si bien las políticas de investigación, desarrollo y transferencia son incipientes, se ha avanzado significativamente en la definición de líneas estratégicas. Dichas políticas son gestionadas, en forma centralizada, a través de la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia de la cual depende una Prosecretaría. En base a las entrevistas realizadas con el responsable de esta Secretaría, la centralización está orientada a fomentar la multi y la interdisciplina.

La actual estructura de gestión resulta acorde a la dimensión alcanzada por la Universidad. No obstante, sería necesario fortalecer la articulación de la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia con las Unidades Académicas y los Departamentos. Esta necesidad, ha sido identificada como una debilidad en la autoevaluación institucional y reforzada por lo expresado por algunos actores entrevistados.

La UNNOBA cuenta con políticas de investigación, desarrollo y transferencia en consonancia con la misión y los objetivos institucionales. Estas políticas se traducen en una serie de programas generales y específicos.

La Universidad se ha planteado, para el período 2011 –2015, tres objetivos principales:

- Consolidar las políticas de fortalecimiento de las actividades de investigación científica y tecnológica, originales y de calidad, así como su desarrollo y la transferencia al área de influencia de la Universidad.

- Formar recursos humanos altamente capacitados para producir y transferir nuevos conocimientos científicos y tecnológicos.
- Establecer una lógica sistémica de impulso a la innovación, a partir de la consolidación de mecanismos de articulación interna y el estímulo de la vinculación científica y tecnológica, a través de la participación en redes regionales, nacionales e internacionales.

En el año 2012, en el marco de un Taller<sup>13</sup> realizado por la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia –del cual participaron 39 docentes investigadores pertenecientes a los distintos Departamentos– se definieron líneas prioritarias de investigación que, en su mayoría, permiten un abordaje interdisciplinar.

Las líneas de investigación priorizadas son: sistemas de producción regional; diversificación de los sistemas productivos; agregado de valor a las producciones regionales; gestión y sostenibilidad ambiental; protocolos de calidad e indicadores; trazabilidad; biodiversidad; mejoramiento genético y biotecnología; optimización en el uso de las herramientas informáticas y TICs; desarrollo de indicadores de sustentabilidad; producción de energías alternativas; reconversión del sistema productivo desde el diseño; reciclado; tecnología aplicada a la educación, redes sociales y comunicación; desarrollo socioeconómico de la región.

Para la consecución de los objetivos y de las metas propuestas, la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia definió 4 programas generales los cuales, a su vez, están conformados por programas específicos. Dentro del **Programa de Recursos Humanos para el Desarrollo de Actividades Científicas y Tecnológicas**, se incluyen programas específicos destinados a:

- a) Otorgar mayores dedicaciones docentes (ordenanza CS 008/2008), ya que sólo el 27% del plantel docente tiene dedicaciones exclusivas y semiexclusivas.

---

13 Taller Prospectivo: “Nuevas políticas de investigación científica y transferencias de tecnologías para el Noroeste de la Provincia de Buenos Aires”.

- b) Promover la presentación de docentes investigadores en las convocatorias del programa de incentivos (SPU) para su categorización, teniendo en cuenta que 146 (23%) de los mismos están categorizados (98 dentro de las categorías IV y V y los 48 restantes se distribuyen entre las categorías I, II y III). La cantidad de docentes categorizados varía según los Departamentos, concentrando el 54% de los mismos el Departamento de Ciencias Básicas y Experimentales, siguiendo en orden de importancia el de Informática y Tecnología (16%), Afines y Complementarias (14%), Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales (8%) y Humanidades (8%).
- c) Apoyar el desarrollo de actividades de investigación científica y tecnológica, mediante el otorgamiento de subsidios para la participación en congresos, cursos y reuniones científicas y para la realización de estancias de trabajos en centros de investigación externos a la Institución (resolución CS 389/2011).
- d) Promover la incorporación de jóvenes graduados de la UNNOBA al sistema de ciencia y técnica, en el marco de proyectos de investigación acreditados, mediante el otorgamiento de dos tipos de becas: de *Estudio*, para iniciar su formación y de *Perfeccionamiento*, para continuar su desarrollo (resolución CS 532/2012).

La Universidad también dispone de un Programa de Fortalecimiento de Recursos Humanos para el Desarrollo de Actividades Científicas y Tecnológicas a través de la Formación de Posgrado (resolución CS 531/2012), que tiene como objetivo promover el desarrollo equilibrado entre las tareas de investigación y la formación académica de posgrado, que tengan impacto en la calidad académica, en la generación de conocimientos y en los procesos de innovación y competitividad. Como fue señalado anteriormente, en este programa se propone la gratuidad de las carreras de posgrado que se llevan a cabo en el Instituto de Posgrado tanto para docentes, docentes investigadores y graduados de la UNNOBA; el otorgamiento de becas y/o apo-

vos económicos a docentes, docentes investigadores y graduados de la Universidad para la realización de carreras de posgrado –en áreas prioritarias y/o de vacancia– que no se dicten en el Instituto de Posgrado (complementario de la ordenanza CS 21/2009, que reglamenta el otorgamiento de becas para finalización de maestrías y doctorados, en otras universidades nacionales o extranjeras, destinadas a docentes designados por concursos o aquellos que se desempeñan interinamente en un cargo con una antigüedad mayor de dos años); así como el otorgamiento de becas a graduados de otras universidades nacionales o extranjeras que decidan realizar su formación de posgrado en áreas de vacancia y/o líneas prioritarias en el Instituto de Posgrado.

Cabe destacar que la Institución promueve la radicación y relocalización de recursos humanos, destinados al desarrollo y fortalecimiento de la función.

**El Programa de Formación y Fortalecimiento de Núcleos de Organización y Ejecución de Actividades Científicas y Tecnológicas – NACT**, tiene por objetivo el reordenamiento de las actividades de investigación y transferencia. Dichos núcleos son las unidades organizacionales dedicadas a estas actividades y pueden constituirse bajo distintas formas: institutos, centros, laboratorios, grupos y programas. La definición y constitución de cada una de estas modalidades organizativas así como su funcionamiento está debidamente reglamentado (resolución CS 512/2012).

Dentro de la modalidad de Instituto, que es el NACT de mayor envergadura y capacidad de integración, se deben mencionar los siguientes:

- Instituto de Investigación y Transferencia en Tecnología, creado en 2011 (resolución CS 422/2011) y que funciona en el ámbito del Polo Tecnológico de Junín.
- Instituto de Investigación y Desarrollo de Producciones Multimediales, creado en 2011 (resolución CS 410/2011) y que integra 3 áreas ya existentes: el Centro de Edición y Diseño, el Área Universitaria de Realizaciones Audiovisuales y la Biblioteca Virtual.

- Instituto de Política y Gobierno, creado en 2012 (resolución CS 486/2012).
- Instituto de Diseño e Investigación, no queda claro el año exacto de creación y tampoco se dispone de la normativa correspondiente<sup>14</sup>.

Todos estos institutos cumplen con la normativa referida a su integración, desarrollan proyectos de investigación (tres proyectos el Instituto de Investigación y Transferencia en Tecnología y el Instituto de Política y Gobierno y dos proyectos el Instituto de Diseño e Investigación) en el marco de los cuales se forman recursos humanos (becarios de grado y posgrado así como estudiantes). El Instituto de Política y Gobierno lleva a cabo diversas actividades académicas (charlas de actualización y cursos de posgrado) y se encuentran en proceso de elaboración dos especializaciones, mientras que en el Instituto de Diseño e Investigación se encuentra en proceso de acreditación una maestría. En los 3 Institutos se identifican publicaciones con referato y libros. A partir de la información brindada y las entrevistas mantenidas, se puede inferir que difieren en el grado de consolidación alcanzado.

Si bien en la reunión mantenida con Directores de Institutos/ Centros se remarcó que se puede pertenecer sólo a uno de estos NACTs, se ha observado una doble pertenencia correspondiente a la directora del Instituto de Diseño e Investigación, la cual –según resolución CS410/2011– es la responsable de la puesta en marcha y funcionamiento del Instituto de Investigación y Desarrollo de Producciones Multimediales.

Durante el año 2013, se ha presentado a consideración del Consejo Superior una propuesta para crear un Instituto de Investigación para el Desarrollo Sustentable.

Dentro de la modalidad de Centro, que es una unidad organizativa de menor grado de complejidad que los Institutos, se encuentra el Centro de Bioinvestigaciones (CeBIO) el cual fue creado en 2011

<sup>14</sup> Según su directora, la fecha aproximada de creación es entre 2011 y 2012.

(resolución CS 396/2011) y que funciona en el Laboratorio de Agrobiología (Pergamino), cuyas instalaciones fueron cedidas en comodato por el INTA. Este Centro, al igual que los institutos, cumple con la normativa referida a su integración. Acredita ocho proyectos de investigación (5 acreditados por UNNOBA y 3 PICT) y posee convenios de cooperación con equipos de investigación de distintos países (Bélgica, Alemania y México). En él se desarrollan actividades de formación de recursos humanos (becarios de grado, posgrado y estudiantes) y en este marco se debe resaltar la realización sistemática de seminarios internos donde se presentan y discuten las propuestas de investigación y los avances logrados. Dentro de las actividades académicas se identifica una maestría en proceso de acreditación, así como la presentación de publicaciones con referato.

También se debe mencionar la existencia de un Programa de Laboratorios, creado en 2011 según resolución rectoral 881/2011, que articula unidades organizativas de menor grado de complejidad que los Centros e Institutos. Su finalidad es optimizar la utilización de los laboratorios de la UNNOBA facilitando el desarrollo de proyectos de investigación y garantizando la calidad de la formación de los estudiantes.

Por último, otra modalidad es aquella conformada por un conjunto de docentes investigadores, de un área disciplinar o multidisciplinar, que se agrupan para el desarrollo de actividades de investigación y transferencia en base a un proyecto definido. Esta forma de organización, denominada “grupo”, no posee una estructura propia, puede depender de un Centro o Instituto y su conformación se considera, al menos, durante el período de vigencia del proyecto.

Los docentes investigadores entrevistados, sostienen que la articulación de las Escuelas y Departamentos con los Institutos y Centros así como la convergencia de investigadores se concreta a partir de las temáticas abordadas, situación que se ve facilitada por la escala de la Universidad y el contacto permanente y cotidiano de sus miembros.

La Universidad estimula la participación de estudiantes de grado en las tareas de investigación y desarrollo, que se llevan a cabo en el ámbito de los NACTs. Esta participación se puede viabilizar mediante dos mecanismos:

- Por un lado, a través de las Becas Estímulo para las Vocaciones Científicas del CIN. En la primera convocatoria accedieron a dichas becas 15 estudiantes, en la segunda 20 y en la tercera 29. Se debe resaltar que, en la última convocatoria, la Universidad dispuso el pago –con fondos propios y respetando los montos estipulados– a cuatro postulantes que aprobaron la presentación pero no pudieron acceder a las becas por insuficiencia de cupos.
- Por otro lado, mediante el Programa de Pasantías de Alumnos del Ciclo de Formación Profesional en Proyectos de Investigación y Desarrollo de la UNNOBA (ordenanza CS 7/2008). Este programa prevé la incorporación de estudiantes, que tengan el 70% de la carrera aprobada, en proyectos de investigación y desarrollo reconocidos por la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia con una carga horaria de 6 horas semanales.

La Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia es la encargada de realizar las convocatorias bianuales de acreditación de proyectos y solicitud de subsidios de investigación que tienen como marco normativo la resolución CS 528/2012 (reglamento para la presentación, evaluación, acreditación y seguimiento de proyectos de investigación científica y tecnológica). Tanto los proyectos elaborados en el marco de los centros/institutos –los cuales deben contar con el aval de los directores– así como aquellos generados por grupos de investigadores –que deben ser avalados por las escuelas y departamentos–, pueden presentarse a estas convocatorias. Cabe destacar que no se permite la presentación de proyectos unipersonales, siendo tres el número mínimo de integrantes (un director, un investigador, un becario o un colaborador externo).

La evaluación de los proyectos presentados es realizada por evaluadores externos, pertenecientes al banco de evaluadores del programa de incentivos, por lo cual se puede afirmar que la institución implementa los mecanismos de evaluación pertinentes.

Si bien la última convocatoria (2013 –2015) se realizó con el marco de las líneas prioritarias definidas en el taller prospectivo realizado en 2012, el Estatuto de la Universidad establece (capítulo V, artículo 14) que los investigadores responsables de la dirección de líneas específicas de investigación, tienen libertad para decidir los temas a abordar más allá del establecimiento de líneas prioritarias. En esta convocatoria, fueron acreditados y financiados 38 proyectos –sobre un total de 41– con distintos tipos de subsidios que se distinguen según los montos asignados. A partir del análisis de la información institucional, se desprende que la mayoría de estos proyectos se enmarcan en las líneas prioritarias.

Un elemento a tener en cuenta es la realización de convocatorias específicas –que se acuerdan con los directores de escuelas– con el propósito de fortalecer determinadas disciplinas y áreas temáticas. Este año la convocatoria estuvo orientada a las disciplinas que “no tienen capacidad de dirección acreditable” (por ejemplo, derecho y ciencias económicas).

La Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia está analizando la forma de promover la investigación en la carrera de Enfermería. Esta carrera posee una dinámica basada en la participación en proyectos de redes y de extensión pero, hasta el momento, no han presentado proyectos de investigación.

Entre las actividades que desempeña la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia, dirigidas a incentivar y fortalecer la función, se debe mencionar la identificación de convocatorias a fuentes externas de financiamiento y el apoyo necesario para la presentación de proyectos en estas convocatorias así como las capacitaciones destinadas a la redacción de los proyectos de investigación.

El **Programa de Infraestructura y Equipamiento** contempla el financiamiento interno para la adquisición y mantenimiento de los

equipamientos necesarios para las actividades de investigación y la construcción de infraestructura o la readecuación de la existente. Este programa está compuesto por un programa específico de Laboratorios de Investigación y Servicios, cuyo objetivo es el mejoramiento de las condiciones de infraestructura y equipamiento de los mismos.

En oportunidad de la visita a la Institución, se pudo observar el avance en la construcción de un nuevo edificio (cuya fecha de finalización está prevista para febrero de 2014), destinado a la instalación de un laboratorio que contará con equipamiento de última generación. Asimismo, se pudo observar equipamiento adquirido recientemente para los distintos laboratorios.

Otro programa específico, dentro del general, es el referido a **Protocolos de Servicios**, en el cual se está avanzando en la elaboración de procedimientos y normativa correspondiente a la prestación de servicios.

Un cuarto programa general es el de **Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica**, cuyo objetivo consiste en profundizar la relación e interacción con el sector productivo y de servicios, público y privado, colaborando en la obtención de nuevos desarrollos y tecnologías, promoviendo la transferencia de conocimientos y la participación de docentes investigadores. Dentro de este programa se deben mencionar específicamente los Polos Tecnológicos de Junín y Pergamino, la Unidad Integrada UNNOBA-INTA y el Programa de Jóvenes Emprendedores y Creación de Unidades de Negocios.

Los Polos Tecnológicos difieren en cuanto a su conformación –debido a las actividades productivas predominantes en cada uno de los municipios– y por las actividades desarrolladas. El Polo Tecnológico Junín es una red de instituciones y empresas de base tecnológica, que funciona en un edificio de oficinas de las ex Bodegas Giol (donde se realizaron las obras necesarias para la puesta en valor y refuncionalización del mismo). Está integrado por la UNNOBA, el Municipio, la Asociación de Empresas del Polo Tecnológico del Noroeste de Buenos Aires (ITNOBA) y algunas empresas adherentes. Uno de sus objetivos es promover el desarrollo de software, el acceso a las tecnologías de información y facilitar el crecimiento del sector.

Dentro de las principales actividades se pueden mencionar: la realización de dos misiones (China y Brasil) que contaron con la colaboración de CONICET y la Cancillería argentina; capacitaciones a cargo de representantes del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) para gestión comercial y para el agro.

Asimismo, se promueven actividades en el marco del **Programa de Formación de Gerentes y Vinculadores Tecnológicos (GTEC)**<sup>15</sup>. La UNNOBA es integrante del GTEC Centro, que es un consorcio de universidades nacionales asociadas<sup>16</sup> cuya **propuesta esta basada en: una carrera de posgrado** (Especialización en Gestión de la Innovación y la Vinculación Tecnológica, acreditada por la CONEAU); **cursos de actualización** (orientados a fortalecer a profesionales y empresarios en temas específicos de las distintas cadenas de valor); e **infraestructura de apoyo para la gestión de la vinculación** (asesoramiento técnico, asistencia en la formulación de proyectos de innovación, vigilancia tecnológica, organización de prácticas profesionales, pasantías, etc.).

Un proyecto en vías de desarrollo es una Incubadora de Empresas, que funcionará en un espacio físico cercano a la sede del Polos Tecnológicos y el cual será compartido con empresas y con la Agencia de Desarrollo Productivo de Junín<sup>17</sup> cuya presidencia, que es rotativa, está a cargo de la Universidad. En este proyecto la Universidad aportaría personal, pasantías y generación de co-

---

15 Programa de apoyo al gerenciamiento de las innovaciones tecnológicas, impulsado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, concedido para fomentar la vinculación entre el sector privado y el sistema científico y tecnológico nacional para facilitar y potenciar los procesos de desarrollo productivo local

16 Universidad Nacional de Rosario, Universidad Tecnológica Nacional con sus Facultades Regionales de Rosario, San Nicolás y Venado Tuerto y la Universidad Nacional de Entre Ríos.

17 Es una asociación civil sin fines de lucro, creada en 2001, que integran el Municipio de Junín, la Federación Agraria Argentina, la Sociedad Rural, la Sociedad de Comercio e Industria, la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa del Noroeste Bonaerense (CAPYNOBA) y la UNNOBA. Su función es el apoyo a micro, pequeños y medianos emprendimientos productivos, mediante la vinculación con programas nacionales y provinciales que promuevan el desarrollo.

nocimientos. La capacitación del personal que gestionará la Incubadora estará a cargo de CONICET y se utilizarán las actividades ofrecidas por GTEC Centro.

El Polo Tecnológico Pergamino está conformado básicamente por el Municipio de Pergamino, el Centro Regional Buenos Aires Norte del INTA y la UNNOBA, mediante un convenio suscripto en 2007. Si bien se han realizado esfuerzos por sumar el apoyo de representantes del sector privado (cámaras, consejos profesionales, etc.), hasta el momento no se han obtenido resultados favorables.

Entre sus objetivos se pueden mencionar: a) planificar y ejecutar acciones tendientes al desarrollo económico y social local, mediante la transferencia de tecnología, la creación de nuevas empresas de base tecnológica y la provisión de servicios; b) impulsar proyectos de transferencia de tecnología, consultoría y capacitación; c) desarrollar relaciones de cooperación, asistencia e intercambio con organismos similares del país y del exterior; d) contribuir a la creación de nuevos emprendimientos participando en la pre-incubación e incubación de empresas; y e) promover acciones de docencia e investigación vinculadas a estas temáticas.

Sus principales áreas temáticas están referidas a: biotecnología, agroalimentos y agroindustria, gestión ambiental, tecnología de la información, energías alternativas, mejoramiento genético vegetal, manejo y ecofisiología de cultivos y protección de cultivos.

Las mayores demandas hacia el Polo provienen del Municipio, fundamentalmente sobre cuestiones relacionadas con el medio ambiente y la sustentabilidad. A partir de las entrevistas mantenidas con integrantes del Polo Tecnológico, se ha podido relevar que no se identifican demandas concretas desde el sector privado. Según los entrevistados, motivos posibles de la inexistencia de demandas podrían ser, por un lado, cierta “desconfianza” hacia actividades desarrolladas por las instituciones del sector público; y por otro, que el polo todavía se encuentra en una etapa de generación de conocimientos básicos. Al mismo tiempo, la relación con las empresas puede caracterizarse como incipiente.

El Polo Tecnológico Pergamino se halla abocado la formulación de proyectos innovativos (etapa de preincubación), en conjunto con el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP)<sup>18</sup> y la Comisión de Investigaciones Científicas de la provincia de Buenos Aires (CIC), en un proceso de lenta maduración y objetivos a mediano plazo.

La creación de la Unidad Integrada UNNOBA –INTA se remonta al año 2004, cuando se firma un convenio de colaboración entre ambas instituciones, el cual representa el marco donde, en 2005, se comienzan a dictar las clases correspondientes a las carreras relacionadas con Agronomía, Alimentos y Genética, en instalaciones cedidas por el INTA (pabellón Maíz) y reacondicionadas con financiamiento de la UNNOBA. En los años 2006 y 2007, se celebran convenios específicos entre las instituciones para el fortalecimiento de la biblioteca del INTA y el mejoramiento del laboratorio de semillas. En 2009, se firma un convenio marco entre ambas instituciones y el INTA cede 5 ha destinadas a la construcción de la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales. En 2010, se aprueba el Plan de Acción de la Unidad Permanente de Gestión de la Unidad Integrada (resolución CS 307/2010) que contiene los alcances y lineamientos para las acciones conjuntas. En 2011, el INTA cede en comodato bienes destinados al uso del Laboratorio Regional y al año siguiente también cede en comodato uno de sus laboratorios. En 2012, se aprueba el reglamento para acceder a la condición de docente investigador de la Unidad Integrada (resolución CS 586/2012) tanto de docentes de UNNOBA como profesionales del INTA.

El **Programa de Jóvenes Emprendedores y Creación de Unidades de Negocios** (resolución CS 595/2013) tiene como objetivo general identificar, promover y desarrollar competencias emprendedoras entre estudiantes y graduados de la UNNOBA, propendiendo una actitud orientada a la innovación. Para ello se proponen actividades de capacitación para la formación de formadores en temas relacionados con el emprendedorismo y para la formación de emprendedores entre estudiantes y graduados; asistencia técnica a los

---

18 Dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

emprendedores universitarios en la formulación de proyectos y planes de negocios a través de un gabinete de apoyo permanente y para la búsqueda y obtención de financiamiento aplicable a los proyectos. Este programa se formula en el marco de un convenio firmado entre la Universidad y la CIC, para la constitución de un nodo regional donde se llevan a cabo acciones destinadas a fomentar la cultura emprendedora en la región.

La UNNOBA cuenta con un Centro de Edición y Diseño, destinado a fortalecer la comunicación interna y externa de la Universidad, que está asociado –desde 2012– a la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REDUN). Sus publicaciones se agrupan en distintas colecciones (Testimonios, Separata, Docencia, Investigación). En un taller organizado por la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia en el año 2013<sup>19</sup>, se analizaron y definieron las características de una publicación científica que permita dar visibilidad al conocimiento producido en el ámbito de la UNNOBA y cuyo lanzamiento está previsto para 2014.

Una línea estratégica definida por la UNNOBA es su inserción regional, nacional, latinoamericana e internacional. En ese sentido, se vincula e interacciona con distintas instituciones mediante redes de cooperación académica y científica, entre las que se pueden mencionar: Programa GTEC Centro Este (GTEC CE); Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales Argentinas (Red VITEC); Red del Sistema para el Reconocimiento de Competencia Técnica de Laboratorios Universitarios (Red UNILAB); Red Universitaria Argentino –Cubana de Bioinformática y Biología de Sistemas; Red Universitaria Argentino –Cubana de Biotecnología; Red ICA-ARG III; Red Agropecuaria; Red de Desarrollo Local; Red de Energía –Desarrollo Sustentable; Red Universitaria de Articulación para Programas de Emprendedores y Desarrollo de Capacidades para la Formación de Empresas; Cluster de la Semilla.

---

<sup>19</sup> Taller “Diseño y puesta en marcha de una publicación científica en la Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires”. Sus conclusiones fueron aprobadas según resolución CS 663/2013.

También es importante destacar una serie de convenios específicos establecidos con algunas instituciones y empresas del sector privado para realizar tareas conjuntas de investigación en el ámbito del Campo Experimental de la UNNOBA. Estos convenios han sido suscriptos con las empresas CEREAGRO S.R.L. y NUPROFER S.A. y con la Asociación de Cooperativas Argentina).

Todas las políticas de investigación, desarrollo y transferencia diseñadas e implementadas por la Universidad cuentan con un adecuado financiamiento proveniente del presupuesto universitario así como de organismos de ciencia y técnica. Si bien la asignación presupuestaria destinada a esta función ha tenido, en sus distintos rubros, una evolución favorable a través del tiempo se destaca el incremento significativo de las partidas para infraestructura y equipamiento de laboratorios.

Las actividades de investigación se iniciaron formalmente en el año 2006, donde se acreditaron 22 proyectos participando un total de 84 investigadores. En el lapso de 6 años (2006 –2012), la cantidad de proyectos acreditados se incrementó en un 73% y los investigadores involucrados aumentaron en la misma proporción. Si bien estos datos muestran, en líneas generales, un impacto positivo a nivel institucional existen diferencias entre las unidades académicas.

Mientras que la Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales y la de Tecnología concentran el 81% de los proyectos de investigación acreditados, el restante 19% corresponde a la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas. Asimismo, se denotan diferencias en el mismo sentido en lo referido a la producción científica (publicaciones, ponencias, libros).

Las autoridades de la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas reconocen esta debilidad y consideran que necesitan capacitación para superarla. Es así que en el marco de la reforma del plan de estudios (2010), se introdujo una actividad curricular sobre Metodología de la Investigación.

La Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales cuenta dentro de su plantel docente con una alta proporción de investigadores

(más del 50%), situación que se ve favorecida por su integración con el INTA. Esta Escuela desarrolla una serie de proyectos en el marco del **Cluster de la Semilla**<sup>20</sup> y **dispone de financiamiento de** la Fundación de Centro Regional Universitario para un proyecto sobre sorgo.

En tanto que en la Escuela de Tecnología, las investigaciones se concentran en tres ejes temáticos principales: materiales, energía y gestión. En el ámbito de esta Escuela se lleva a cabo un proyecto sobre “Optimización del sistema productivo en eficiencia y calidad a partir de mejoras tecnológicas”, financiado por el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR). Dicho proyecto, que representa un significativo avance en materia de transferencia, fue formulado entre docentes investigadores de la Escuela y una empresa metalúrgica de la ciudad de Chacabuco.

Las políticas diseñadas e implementadas favorecen la generación de proyectos y programas así como de equipos de investigación, incentivando la participación de docentes y alumnos. Sin embargo, el desarrollo diferencial de la función y el nivel de participación que presentan las distintas unidades académicas, ponen de manifiesto que dichas políticas no son aprovechadas en su potencialidad.

Entre los factores posibles que podrían estar incidiendo en esta situación, se pueden mencionar:

- El desconocimiento sobre el proyecto institucional y sus alcances. Esto se refleja en ciertas expresiones vertidas por las autoridades de la UNNOBA, acerca de que existen áreas que desconocen su realidad institucional así como las funciones y misiones de la Universidad, lo cual es reforzado por los directores de Departamentos que sostienen que existen docentes que poseen un gran desconocimiento del funcionamiento institucional.

---

20 El Cluster de la Semilla está constituido por un conjunto de empresas e instituciones vinculadas a la producción de semillas (cereales, oleaginosas y forrajeras) concentradas en el eje Pergamino- Venado Tuerto, las cuales en forma conjunta promueven la mejora competitiva de la industria semillera en la región.

- Los integrantes del Consejo Superior y las autoridades reconocen que las modificaciones realizadas a la estructura organizativa inicial, que implicó una readecuación de las funciones de las Escuelas y Departamentos y una reconfiguración de las relaciones, genera tensiones y conflictos. Los Directores de Departamentos consideran que se debe fortalecer la interacción y coordinación constante con las Escuelas, para lo cual proponen la conformación de una comisión interdepartamental. Asimismo, sostienen que la comunicación institucional debe ser más fluida y orgánica.

Si bien la Universidad posee una densa trama de vinculaciones con instituciones públicas y privadas, tanto en el orden nacional como internacional, así como con organizaciones de la sociedad civil alcanzando una significativa inserción territorial, las actividades de transferencia de conocimientos muestran un bajo nivel de desarrollo. Ante los planteos realizados por los pares evaluadores sobre esta cuestión, la respuesta que brindan los investigadores de los distintos NACTs es similar, justificando que se deben consolidar los grupos de investigación para poder realizar actividades de transferencia.

Cabe resaltar que la Universidad, en su IAI, identifica como debilidades: el bajo porcentaje de servicios a terceros; la baja relación de las Unidades Académicas con el sector socio-productivo para las actividades de transferencia; y el bajo porcentaje de docentes en proyectos de vinculación tecnológica.

## **Extensión Universitaria**

La política de extensión –al igual que las políticas de investigación, desarrollo y transferencia– puede considerarse como incipiente. La misma es gestionada, en forma centralizada, a través de la Secretaría de Extensión.

Al igual que en la función de investigación, la estructura de gestión resulta acorde a la dimensión alcanzada por la Universidad. No

obstante, sería necesario fortalecer la articulación de la Secretaría de Extensión con las Unidades Académicas y los Departamentos. La necesidad de una mayor coordinación de las Unidades Académicas con la política de extensión así como la escasa articulación de los Departamentos con la Secretaría de Extensión, son debilidades identificadas por la Institución en el marco del proceso de autoevaluación.

La Universidad cuenta con políticas de extensión acordes con la misión y los objetivos institucionales. Estas políticas se formalizan mediante programas y direcciones.

**El Programa de Educación y Promoción de la Salud de Adultos Mayores (PEPSAM)**, tiene como objetivo que los adultos mayores puedan alcanzar una mejor calidad de vida y una mayor inclusión social. El mismo está dirigido a personas de 55 años en adelante, con disposición para aprender en grupo, desarrollar nuevas inquietudes y participar activa y placenteramente en nuevas experiencias.

Este programa está basado en un concepto de educación permanente, no formal, flexible y participativa. Sus actividades se enmarcan en cuatro áreas temáticas: socio –cultural, salud, artística y tecnológica, dentro de las cuales se realizan distintos talleres.

Se inicia en 2005, con 5 talleres y la participación de 165 adultos mayores. El programa ha tenido un acelerado e importante crecimiento a través del tiempo. En la actualidad, los talleres ascienden a 123, participando de los mismos 86 docentes y 3.293 adultos mayores. Los talleres son arancelados (una matrícula única cuatrimestral de \$30 y cuatro cuotas mensuales \$40 por taller), con la finalidad de sostener el normal desarrollo de las actividades en ambas sedes de la UNNOBA.

**El Programa de Extensión Cultural**, tiene como objetivo implementar políticas institucionales para la socialización, democratización del saber, el conocimiento y la cultura. Para alcanzar este objetivo, se dictan cursos de idiomas (chino, inglés, francés, árabe, italiano y alemán) y de cultura general (literatura, jardinería, talleres de turismo, comedia musical), capacitaciones sobre temáticas específicas (marketing, gestión de PYMES, Excel) y talleres para niños (comedia musical, magia, música y pintura). Para participar

de estas actividades no hay requisitos de admisión, sólo la exigencia de un cumplimiento mínimo de asistencias para su correspondiente certificación. Las actividades de este programa, que comenzó en el segundo semestre de 2006, son aranceladas (una matrícula única cuatrimestral de \$40 y cuatro cuotas mensuales de \$70 por curso), para propender a su sostenimiento. Al igual que el anterior ha tenido un notable crecimiento. Durante el transcurso del año 2013, en ambas sedes, se dictaron 103 talleres de los cuales participaron 2.377 personas y 100 docentes.

El **Programa Casitas del Saber** comenzó a implementarse en 2009, en convenio con la Municipalidad de Junín. Es una experiencia de intervención socio –comunitaria orientada a la contención e inclusión social y educativa de niños y adolescentes en contextos de vulnerabilidad social de la ciudad de Junín. Este programa se desarrolla a través de sociedades de fomento, centros barriales y comedores comunitarios dependientes del Municipio. Participan docentes y alumnos de UNNOBA así como organizaciones de la sociedad civil. Se llevan a cabo actividades de formación, apoyo escolar, informática, ludotecas, ajedrez, idiomas, guitarra y otras propuestas extracurriculares. Esta experiencia se ha replicado en tres barrios de Junín.

El objetivo del **Programa de Formación y Capacitación Profesional** es generar un ámbito de formación de recursos humanos para la planificación, organización y conducción de empresas, emprendimientos productivos, entidades públicas y privadas, cámaras empresariales y gremiales.

Este programa está estructurado sobre 3 ejes temáticos:

- Capacitación permanente para micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores.
- Capacitación para colegios profesionales, entidades intermedias, instituciones y sindicatos.
- Actualización profesional.

La UNNOBA, a través de la Secretaría de Extensión, contribuye académicamente con las charlas de capacitación que brinda la Escuela de Dirigentes Sociales de la Sociedad Comercio e Industria de Junín, relación que ha sido formalizada mediante un convenio.

La **Dirección de Deportes y Recreación**, que fue creada en 2006, persigue dos objetivos principales: la promoción y cuidado de la salud así como el fortalecimiento de la identidad y la integración social. Aproximadamente 900 alumnos, entre las dos sedes, participan de diversos deportes (fútbol masculino y femenino, handball femenino, básquet y voley mixtos, hockey femenino y masculino). Como la Universidad no dispone de un espacio físico propio, las actividades se llevan a cabo mediante convenios con distintas instituciones deportivas. Asimismo, los estudiantes pueden acceder a gimnasios y natatorios mediante el pago de un arancel reducido.

Una debilidad identificada en el informe de autoevaluación, consistía en la ausencia de un campo de deportes propio. La Institución ha avanzado en este sentido adquiriendo, en 2013, un predio en la ciudad de Junín para equiparlo deportivamente. La UNNOBA aporta el personal necesario, que depende funcionalmente de la Dirección. Cada nueva actividad que se pretende incorporar tiene un período de adaptación y en base a la respuesta de los estudiantes se decide su puesta en marcha en forma sistemática.

Si bien las actividades mencionadas –que poseen un arancel voluntario– están destinadas a alumnos regulares, se registra la participación de algunos docentes y no docentes. El único requisito de admisión es una ficha médica y la inscripción (para el registro de la Universidad). También existen actividades abiertas a la comunidad en general, las cuales son aranceladas.

El **Programa de Convocatoria a Proyectos de Extensión** comenzó en el año 2009, registrándose la ejecución de 3 convocatorias (con un total de 36 proyectos aprobados) y una en marcha (año 2013). Este programa promueve la vinculación social, basándose en el compromiso social universitario.

La presentación de los proyectos, donde intervienen docentes y alumnos, se enmarca en 3 ejes temáticos generales definidos por la Secretaría de Extensión: promoción de la cultura y la educación, vinculación social y comunitaria y articulación socio-productiva. Asimismo, cada Escuela definió un eje específico para lo cual se realizaron las consultas pertinentes con los Departamentos.

Todos los proyectos a ser presentados en las convocatorias requieren del aval de las Unidades Académicas, del cumplimiento de una carga horaria determinada y de la participación de alumnos. Las convocatorias distinguen dos categorías de proyectos: iniciales y consolidados, para los cuales existen montos diferenciados de financiamiento.

En el Informe de Autoevaluación Institucional, se señala como una debilidad la falta de evaluación externa de los proyectos, lo cual ha sido subsanado –en la convocatoria en marcha– mediante la incorporación de evaluadores externos.

Otra alternativa para promover la participación de alumnos y docentes en actividades de extensión es el Programa de Voluntariado.

Una estrategia institucional tendiente al fortalecimiento de la función de extensión, es la incorporación dentro de la estructura curricular de las carreras de grado –con excepción de la carrera de Abogacía– de la obligatoriedad de realizar 20 horas de actividades de extensión para la aprobación de una asignatura transversal denominada “Aspectos sociales e institucionales de la universidad”.

La excepción del cumplimiento de esta asignatura por parte de los estudiantes de la carrera de Abogacía, según lo informado en el ámbito de una reunión con Directores de departamentos, fue una decisión tomada por el Consejo Superior de la UNNOBA. Consultado al respecto, el Director de la Escuela de Ciencias Económicas y Jurídicas expresó que las 20 horas de extensión han sido reemplazadas por seminarios optativos.

La Universidad cuenta con una Dirección de Asuntos Municipales, cuya finalidad consiste en vincularse e interactuar con los 34 partidos que conforman su área de influencia. Esta dirección repre-

senta un nexo entre la Institución y las demandas de los municipios, registrándose avances referidos a la implementación del PEPSAM y de capacitaciones para dirigentes (funcionarios municipales y concejales) en algunos partidos.

A partir de la información proporcionada por la Institución, se puede observar que 367 (60%) docentes participan en actividades de extensión. El 63% de los mismos pertenecen a los Departamentos de Afines y Complementarias y de Informática y Tecnología (33% y 30% respectivamente), el 15% al de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, el 13% al de Ciencias Básicas y Experimentales y el resto (9%) al departamento de Humanidades. El desconocimiento sobre el proyecto institucional y sus alcances, ya mencionado en el análisis de la función anterior, puede estar incidiendo en las diferencias de participación registradas en los Departamentos.

En tanto que, sobre un total de 946 alumnos, el 55% de los que realizan actividades de extensión cursan carreras en la Escuela de Tecnología mientras que el resto se distribuye entre las otras dos Escuelas (27% en la de Ciencias Económicas y Jurídicas y 18% en la de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales). De las reuniones que se mantuvieron con estas dos Escuelas, la de Ciencias Económicas y Jurídicas reconoce avances en esta función, ya que en la última convocatoria a proyectos de extensión han presentado ocho propuestas, mientras que desde la de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales admiten que es necesario fortalecer los vínculos con la Secretaría de Extensión. La UNNOBA identifica como debilidad la insuficiente comunicación de las actividades de la Secretaría de Extensión con los estudiantes.

Las actividades de extensión cuentan con el financiamiento necesario para su desarrollo. En la ciudad de Junín, la UNNOBA alquila un inmueble destinado a las actividades de los programas PEPSAM y de Extensión Cultural, mientras que en la ciudad de Pergamino los mismos funcionan en un edificio perteneciente a la Fundación del CRUP. La Universidad financia el equipamiento necesario, en tanto que los salarios de los docentes responsables de los talleres y cur-

Los así como los insumos requeridos se financian con lo recaudado en concepto de aranceles. Las actividades deportivas, tanto en Junín como en Pergamino, se desarrollan en instalaciones cedidas por instituciones locales (convenios) y el plantel docente depende de la Dirección de Deportes y Recreación. El Programa de Convocatoria a Proyectos de Extensión, es financiado con fondos propios.

La Institución posee una política explícita de convenios con entidades estatales y privadas, para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, ha logrado un alto grado de legitimación social y de inserción territorial, factores que facilitan el desarrollo de sus actividades, lo cual se traduce en el notable crecimiento que presentan algunos de los programas implementados por la Secretaría de Extensión (PEPSAM y Extensión Cultural).

# BIBLIOTECA

## Marco institucional

La estructura organizativa de las bibliotecas de la UNNOBA está formalizada a través la Ordenanza (CS) 28/2010 que reglamenta el Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB), que modifica la anterior (CS) 3/2008). Esta última ordenanza aprobada establece que la misión del SIB *“es dar apoyo a la docencia, investigación y extensión mediante la satisfacción de necesidades de información científica, técnica y cultural; colaborar con la transformación de la información en conocimiento, investigar y brindar servicios a la comunidad académica y a la sociedad, optimizando el acceso a la información y asegurando que su colección y servicios estén integrados con las funciones de la Universidad, a fin de contribuir a los objetivos de ésta”*.

En la actualidad, el SIB –UNNOBA está conformado por dos bibliotecas: una en la Sede Junín, con un Director, y otra en la Sede Pergamino con una Asesora que cumple las funciones de dirección, de acuerdo al art. 2 de la citada ordenanza: *“Los Responsables de las Bibliotecas son designados por el Rector y dependen funcionalmente de Secretaría Académica”*. Además de las dos bibliotecas, la UNNOBA ha establecido Convenios con el Centro Documental del EEA INTA PERGAMINO y con la Biblioteca Pública Municipal Dr. Joaquín Menéndez que facilitan el acceso a los alumnos, docentes e investigadores de la Universidad.

La dependencia *funcional* del SIB de la Secretaría Académica ocasiona dilación en la toma de decisiones en cuestiones relacionadas con las Bibliotecas, motivadas, sin duda, por la propia complejidad de la problemática académica y la necesidad de asesoramiento a la Secretaría, por parte de los especialistas bibliotecarios.

Se advierte la omisión del SIB en los documentos emanados de las máximas autoridades de la UNNOBA, como el Estatuto y el Plan Estratégico 2013-2019, siendo estimable su inserción como demostración de fortalecimiento y compromiso institucional con el Sistema Bibliotecario.

No existe una planificación estratégica del SIB, sólo se pudo acceder al borrador de un plan elaborado por los Responsables de las Sedes. El mismo presenta un análisis institucional a través de una matriz FODA y propuestas de acciones estratégicas a desarrollar como “Acceso directo a las Colecciones, modalidad estantería abierta”. “Desarrollo de Colecciones” y “Plan de Marketing”. El plan borrador requiere del análisis y la aprobación de la Secretaría Académica. La implementación de estas propuestas puede darle un nuevo enfoque a la gestión, incorporando la búsqueda de la calidad y la mejora continua.

## **Dotación y disponibilidad de bibliografía**

### **Colección monográfica**

La colección de libros de la UNNOBA está conformada por 3.473 títulos y 4.179 ejemplares. De acuerdo con parámetros existentes de bibliotecas universitarias nacionales e internacionales<sup>21</sup> –15 volúmenes por estudiante – la colección de libros es insuficiente, por cuanto no alcanza un libro por alumno. Por ello, la Secretaría Académica considera prioritario completar la bibliografía de grado.

En ese contexto, se han licitado un total de 700 libros de los cuales ya están emitidas órdenes de compra por unos 450 títulos aproximadamente, contando con los recursos financieros disponibles para su adquisición. La selección bibliográfica de los títulos licitados responde a los requerimientos formulados por los docentes en relación a la asignatura que dictan.

En las reuniones mantenidas con investigadores, docentes y alumnos se manifestaron, en general, conformes con los servicios que prestan las bibliotecas, señalando algunas particularidades como

---

21 Fuente: Consejo de Rectores de Universidades Chilenas. Estándares para las Bibliotecas Universitarias. 2. ed. Santiago, 2001. – Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas CRUE, “Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas”. 1997 SISBI. Universidad de Buenos Aires. Estándares del Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Buenos Aires, 2013.

la necesidad de material bibliográfico sobre tecnología, por parte un docente y un reducido grupo de alumnos que expresaron no encontrar los que buscaban en biblioteca. Precisamente en un recorrido por los “estantes virtuales” ofrecidos desde la página WEB del SIB, las carreras como Ingeniería en Informática, Tecnicatura en Informática Agropecuaria, Tecnicatura en Mantenimiento Industrial y Tecnicatura Universitaria en Desarrollo de Sistemas Informáticos de la Escuela de Tecnología, se encuentran sin información sobre la bibliografía consignada en los programas de estudio.

Observando esta discrepancia entre la valoración cuantitativa/cualitativa y la percepción de los usuarios, se estima que probablemente puede estar vinculada a la transformación del proceso enseñanza-aprendizaje hacia una educación no formal, basada en plataformas tecnológicas.

La colección de libros existente está orientada a bibliografía de grado, no contando con material de apoyo a las carreras de posgrado y a la investigación, pero tampoco existen requerimientos por parte de docente e investigadores. Aún no se han adquirido libros electrónicos (e-books).

## Publicaciones científicas

El SIB no posee revistas científicas impresas, sólo algunos títulos publicados por instituciones y otros pocos de divulgación. La escasa demanda de esta fuente de información, un promedio de 10 solicitudes por mes, es satisfecha a través de búsquedas en *recursos electrónicos de información científica*, servicios que brinda ampliamente el SIB. Las bibliotecas de la UNNOBA ya están trabajando en un modelo electrónico de comunicación y publicación científica. Es recomendable avanzar definiendo el núcleo básico de revistas científicas correspondiente a las líneas de investigación que se desarrollan en la Universidad, a partir de los considerables recursos electrónicos que disponen, analizados posteriormente en el capítulo de servicios.

## Programa de desarrollo de la colección

No se cuenta con un procedimiento reglamentado para el desarrollo de las colecciones. El mecanismo implementado consiste en detectar las necesidades de información a través de comunicaciones efectuadas desde Secretaría Académica o el SIB a los docentes, y luego solicitar el envío de listado de libros recomendados para la cátedra para ser incluido en el proceso de adquisición.

No obstante, es importante destacar la propuesta de un Programa de Desarrollo de Colecciones para las Bibliotecas del SIB UNNOBA, que se encuentra en el Borrador del Plan, elaborado por los responsables de las Bibliotecas, donde presentan de manera pertinente y abarcativa los lineamientos para desarrollar una colección adecuada a las demandas de la enseñanza e investigación, planteando la formación de una Comisión integrada por representantes de las Escuelas y Departamentos y estableciendo criterios de evaluación de acuerdo a estándares internacionales. Es primordial el análisis y la aprobación del citado documento por parte de la Secretaría Académica, a fin de implementar un crecimiento sostenido del fondo documental y la actualización de la colección incorporando recursos de información en todos los soportes, dando satisfacción a los requerimientos de información mediante un proceso de mejora continua.

## Repositorio institucional

El SIB, conjuntamente con el Área de Informática de la Universidad, han empezado a elaborar las pautas para la implementación del repositorio institucional que albergará la producción científica de la UNNOBA, asumiendo su función de apoyo a las actividades de estudio e investigación.

## Servicios Bibliotecarios

En el contexto de la Universidad, los servicios bibliotecarios representan una pieza clave en el proceso de enseñanza–aprendizaje y en el de investigación. El Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB)

ofrece los siguientes servicios bibliotecarios: horario de atención amplio, sistema de estantería abierta para préstamo en sala y a domicilio, servicio de referencia presencial y electrónica. Además, en la página WEB del SIB se puede consultar: catálogo en línea, estantes virtuales y recursos WEB.

La difusión se realiza a través del Boletín de Alerta Electrónico donde se comunican fundamentalmente con docentes e investigadores a fin de hacerles conocer las novedades bibliográficas incorporadas al SIB.

Con respecto a la formación de usuarios se han realizado cursos y jornadas para estudiantes y docentes.

Los servicios de Extensión bibliotecaria incluyen acceso para discapacitados visuales como extensión hacia la comunidad. En cada sede disponen de una impresora para ciegos.

La biblioteca universitaria se posiciona en función de dos coordenadas: el índice de uso de su colección y servicios, que tiene relación directa al proceso de aprendizaje, y el índice de satisfacción de sus usuarios. El SIB ofrece múltiples y eficaces servicios bibliotecarios como recursos válidos de información científica, pero no conlleva necesariamente su utilización, como lo demuestran las estadísticas de uso y las encuestas<sup>22</sup> llevadas a cabo, donde el 60% de docentes y alumnos dicen “no conocerla”.

Cuando la biblioteca no es el primer lugar al que se acude a buscar información, es tarea de la biblioteca universitaria hacer más evidente los servicios, y del bibliotecario hacerse presente en los lugares donde está la comunidad universitaria. El SIB de la UNNOBA debe pensar innovar la oferta de la Biblioteca y optimizar las relaciones con los usuarios, instaurando un programa de gestión centrado en fortalecer el vínculo con los distintos segmentos: investigadores, docentes, graduados, alumnos y público en general, como parte de la comunidad.

---

22 Informe de Autoevaluación Institucional, 2012: 161.

## Personal

La planta de personal del SIB de la UNNOBA está conformada por seis agentes asignados de la siguiente manera: sede Junín: un Director, profesional bibliotecario y dos agentes administrativos; en la sede Pergamino: una Asesora, profesional bibliotecario, que cumple funciones de dirección, un bibliotecario y un pasante del analista de sistemas. Si bien el informe de Autoevaluación Institucional<sup>23</sup> de la UNNOBA expresa “*El personal a cargo de las bibliotecas es suficiente y calificado*”, tanto de las entrevistas como de las observaciones realizadas surge la necesidad de fortalecer la dotación de personal. Asimismo sería conveniente regularizar la situación de revista del personal de la Sede Pergamino.

Por otra parte, resulta necesario clarificar la denominación del cargo, “responsables de las Bibliotecas” y mantener la uniformidad en la denominación del puesto de trabajo.

La Universidad participa de la Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas, RedIAB, ámbito de reunión para discutir la problemática específica de las bibliotecas pertenecientes a Instituciones Universitarias Nacionales.

## Equipamiento Informático Disponible y los Espacios Físicos

El SIB cuenta con dos Bibliotecas: 1) Sede Pergamino que inició sus actividades en el edificio de la Biblioteca Pública Municipal y que en el año 2012 se trasladó a su propio edificio, emplazado en el campus universitario, donde dispone de una sala confortable de lectura de 3.000 m<sup>2</sup> aproximadamente, con 57 puestos de lectura y 5 puestos informáticos con conexión a Internet para los usuarios con acceso a *OPAC* y *los recursos de información electrónicos*. 2) La Sede Junín funciona en las instalaciones del edificio “María Eva Duarte de Perón”, donde además se desarrollan actividades docentes y de inves-

---

23 Informe de Autoevaluación Institucional, 2012; 157, 62.

tigación. Dispone de unos 100 m<sup>2</sup>, con 30 puestos de lectura y 2 puestos informáticos para usuarios y 2 PC para el personal. En esta Sede, se inició la adecuación de un nuevo edificio de una superficie total de 238 m<sup>2</sup>, distribuidos en una sala de lectura parlante, con 64 puestos de lectura y una sala de lectura silenciosa con 24 puestos de lectura. Disponen de iluminación, señalización y elementos de seguridad adecuados. Se estima que en su conjunto la infraestructura edilicia y los puestos de lectura e informáticos son adecuados para las actividades que se llevan a cabo.

Desde el año 2008, utilizan el KOHA, sistema integrado para bibliotecas de código libre. La gestión de los recursos tecnológicos es responsabilidad del Área de Sistemas de la Universidad.

## Publicaciones

La UNNOBA dispone de un Centro de Edición y Diseño, creado en el año 2006 por resolución CS No. 284/06 en el ámbito de Diseño Comunicacional; y una editorial creada por resolución CS 215/09. Se han publicado 10 libros, entre los años 2012 y 2013, en el marco de sus líneas editoriales, proyectándose para 2014, la edición de la revista científica *Núcleo* con dos números anuales.

Se observa una preferencia del Centro de Edición y Diseño por publicar contenidos relacionados con la comunidad, considerándose como legítima esta postura, pero además es necesario incrementar la publicación de la producción científica de la UNNOBA, motivando al cuerpo académico y de investigación a que publiquen sus trabajos. Sería conveniente una apertura geográfica e institucional del Consejo Asesor, incorporando miembros ajenos a la Universidad para evitar la endogamia editorial y de autoría. También se sugiere trabajar con los parámetros de calidad contenidos en el Sistema Latindex, cuando se publique la revista *Núcleo*.



## CONCLUSIONES FINALES

La UNNOBA presenta una clara identidad institucional sostenida en el liderazgo de sus autoridades y en el compromiso de todos los actores en el quehacer cotidiano. La formulación y el cumplimiento del Plan Estratégico plantean, entre otros desafíos, la revisión de una cultura institucional basada en el trato cara a cara suplantando circuitos informales de gestión por procesos estandarizados y sujetos a control de calidad.

Es una institución que ha construido una conciencia colectiva acerca de sus debilidades y fortalezas como consecuencia de la adopción de la evaluación como eje dinamizador del gobierno y la gestión. En este marco, ha asumido la inscripción de sus políticas en aquellas implementadas por el Estado para el sistema universitario y en los contextos de desarrollo local y regional.

La gestión económico-financiera de la UNNOBA tiene características centralizadas, lo cual ha resultado conveniente en esta primera etapa de organización y crecimiento. Durante dicha etapa se han realizado inversiones en infraestructura y equipamiento, a la vez que se han integrado equipos de docentes e investigadores.

Por otra parte, la institución deberá revisar las causas que ocasionaron la subejecución de partidas dedicadas a incorporación de bienes de uso, en particular la gestión de compras y contrataciones que no logró concretar la adjudicación de licitaciones incluidas en las previsiones presupuestarias.

Una tarea hacia el futuro será lograr una mayor conexión entre los planes estratégicos de plazo medio y los planes financieros de corto plazo. En este aspecto, la complementación entre la Prosecretaría de Planeamiento y la Secretaría Económico – Financiera será un factor de suma relevancia, que redundará en la creación de indicadores que sirvan de soporte a las decisiones de gestión operativa y administrativa.

Acorde con lo mencionado en el IAI (pág. 114) y en las entrevistas mantenidas con docentes y directivos, se advierte la necesi-

dad de generar acciones relacionadas con los aspectos normativos y comunicacionales que fortalezcan la identidad de la organización departamental, teniendo en cuenta su interrelación con el cometido y funcionamiento de las Escuelas.

Las particulares características de la UNNOBA con relación a su localización en dos sedes representa una condición permanente a tener en cuenta a la hora de planificar la infraestructura, equilibrando inversiones y crecimiento.

En la actualidad, la sede central de Junín se compone de diversos inmuebles dedicados a actividades académicas y al Rectorado que, si bien están cercanos, se encuentran lejos de conformar un campus universitario integrado. En este aspecto, la incorporación del ex Hospital Ferroviario podrá representar la oportunidad de nuclear diversas dependencias administrativas e ir concentrando las áreas de gestión de modo de mejorar la asignación de recursos de todo tipo.

La sede de Pergamino se encuentra más consolidada en lo edilicio, con la mayor parte de la actividad en el Edificio Monteagudo y solamente las carreras de Diseño en el Edificio Matilde. En este último, las instalaciones utilizadas para el PEPSAM debieran revisarse ya que son espacios inadecuados para las actividades que allí se realizan.

Las instalaciones de Laboratorios en ambas sedes han sido objeto de significativas inversiones realizadas con continuidad, lo que sumado a lo aportado a partir del convenio de conformación de la Unidad Integrada con INTA, permite a la UNNOBA contar con un sólido parque de instalaciones y equipamiento en cada una de sus localizaciones.

La UNNOBA ha implementado diversas acciones de capacitación y formación destinadas al personal no docente, cuya continuidad y ampliación de la cobertura permitirá reforzar el plantel no docente.

Con respecto al equipamiento informático, tanto de *hardware* como de *software*, resulta suficiente en puestos de trabajo y licencias en lo concerniente a las actividades académicas. En tanto que en el aspecto administrativo, la decisión de utilizar todos los desarrollos del Consorcio SIU le ha permitido a la UNNOBA enfrentar los diferentes

requerimientos informáticos de la gestión con plataformas probadas y con amplia disponibilidad de asesoramiento. En este aspecto, todavía resta que los sistemas proporcionen un tablero de información relevante para la toma de decisiones de los responsables de áreas.

En cuanto a la función de Docencia, la UNNOBA ha definido políticas sustantivas para el desarrollo académico e impulsado programas y acciones en consecuencia. La centralización de las actividades vinculadas al seguimiento y retención de los estudiantes, las tutorías, la articulación con el nivel medio y la formación docente, parecen ser parte, en este momento institucional, de una estrategia adecuada. Asimismo, es destacable la existencia de procesos permanentes de evaluación y autoevaluación con el fin de atender los problemas de la gestión académica.

Dado que el modelo institucional es innovador, así como lo es su expresión en la gestión académica, su consolidación requiere de la comprensión de sus características y particularidades por parte de todos los miembros de la institución; la concepción matriz de la gestión académica –“*homogeneidad e interdisciplinariedad*” – necesita aún ser fortalecida, especialmente, entre el cuerpo docente.

En lo atinente a la Investigación se debe resaltar que la UNNOBA es consciente de sus debilidades así como de sus fortalezas, lo cual se pone de manifiesto en el Informe de Autoevaluación y se ha podido ratificar mediante la visita realizada a la Institución. Las políticas desarrolladas así como el Plan Estratégico elaborado son coherentes con el diagnóstico institucional realizado, apuntando a generar y consolidar los NACTs, facilitando la formación de los docentes investigadores, estimulando la incorporación de jóvenes graduados y estudiantes, promoviendo la difusión y el intercambio de conocimientos. Estas políticas cuentan con el adecuado financiamiento para su ejecución tanto como con la infraestructura y equipamiento necesarios.

En cuanto a la extensión universitaria, se han identificado sus principales debilidades avanzando en la superación de algunas de ellas (incorporación de evaluadores externos, inserción territorial,

adquisición de un espacio físico para el desarrollo de las actividades deportivas), mientras que otras, como las referidas a una mayor coordinación de las Unidades Académicas con la política de extensión, la escasa articulación de los Departamentos con la Secretaría de Extensión y la insuficiente comunicación de las actividades de extensión hacia los estudiantes, aún están pendientes de solución.

Las Bibliotecas de la UNNOBA poseen las herramientas primordiales para contribuir al mejoramiento de la calidad y la eficiencia de la educación universitaria. Disponen de la valoración y el permanente apoyo de las autoridades de la Universidad para llevar a cabo procesos de mejora continua que involucren a autoridades, docentes, investigadores y bibliotecarios. Las Bibliotecas trabajan en mutuo acuerdo y con criterios homogéneos, ofreciendo múltiples y eficaces servicios. Los mismos no son utilizados en toda su potencialidad, tal como lo demuestran las estadísticas de uso y las encuestas llevadas a cabo.

# RECOMENDACIONES

## Gobierno y Gestión

1. Establecer las misiones y funciones de todas las unidades de gestión mediante la elaboración y difusión de normativa pertinente.
2. Dinamizar el funcionamiento del Consejo Social fortaleciendo su rol institucional de vinculación con el medio.
3. Normalizar la participación de los No Docentes en los Consejos Directivos de las Escuelas.
4. Ampliar la cobertura de los programas de capacitación y formación destinados al personal No Docente.
5. Elaborar estrategias y acciones de seguimiento del Plan Estratégico a fin de evitar la dilución de responsabilidades y posibilitar cambios y/o ajustes fundamentados en información pertinente. Mejorar la conexión entre los planes estratégicos de plazo medio y los planes financieros de corto plazo.

## Financiamiento, Presupuesto y Asignación de Recursos

6. Estimular, acorde con los programas de formación y capacitación, un mayor involucramiento y participación de los funcionarios de nivel intermedio de las distintas áreas de gestión en la toma de decisiones.
7. Mejorar los procesos de compras y contrataciones para evitar la subejecución de partidas dedicadas a la incorporación de bienes de uso y por ende su deterioro monetario.
8. Intensificar la tarea de construcción de un Tablero de Información para la gestión en el ámbito de la Prosecretaría de Planificación y Coordinación Institucional.

## **Infraestructura**

9. Priorizar las acciones de integración edilicia del campus universitario, especialmente en la Ciudad de Junín.
10. Revisar las instalaciones utilizadas para el PEPSAM y evaluar posibles mejoras.
11. Optimizar el aprovechamiento de la sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

## **Gestión académica**

12. Diseñar e implementar acciones vinculadas a aspectos normativos y comunicacionales que fortalezcan la identidad de los Departamentos.
13. Definir con claridad la localización de la carrera de Enfermería. Mientras tanto, generar mecanismos que favorezcan la integración entre la carrera y la Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales.
14. Elaborar un plan de desarrollo académico por Escuela.
15. Mejorar las dedicaciones del cuerpo docente para desarrollar actividades de investigación y extensión, lo cual resulta necesario para favorecer la integración y participación de la Universidad en el desarrollo productivo de la región.
16. Optimizar los canales internos y externos de comunicación de las actividades y propuestas de formación de posgrado, así como generar mecanismos de relevamiento de las necesidades de formación que apunten al desarrollo de las áreas prioritarias y de vacancia.

## **Investigación y extensión**

17. Incorporar dentro de la estructura organizativa de las Unidades Académicas, áreas específicas con incumbencia en la función con el propósito de fortalecer la articulación con la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Transferencia.

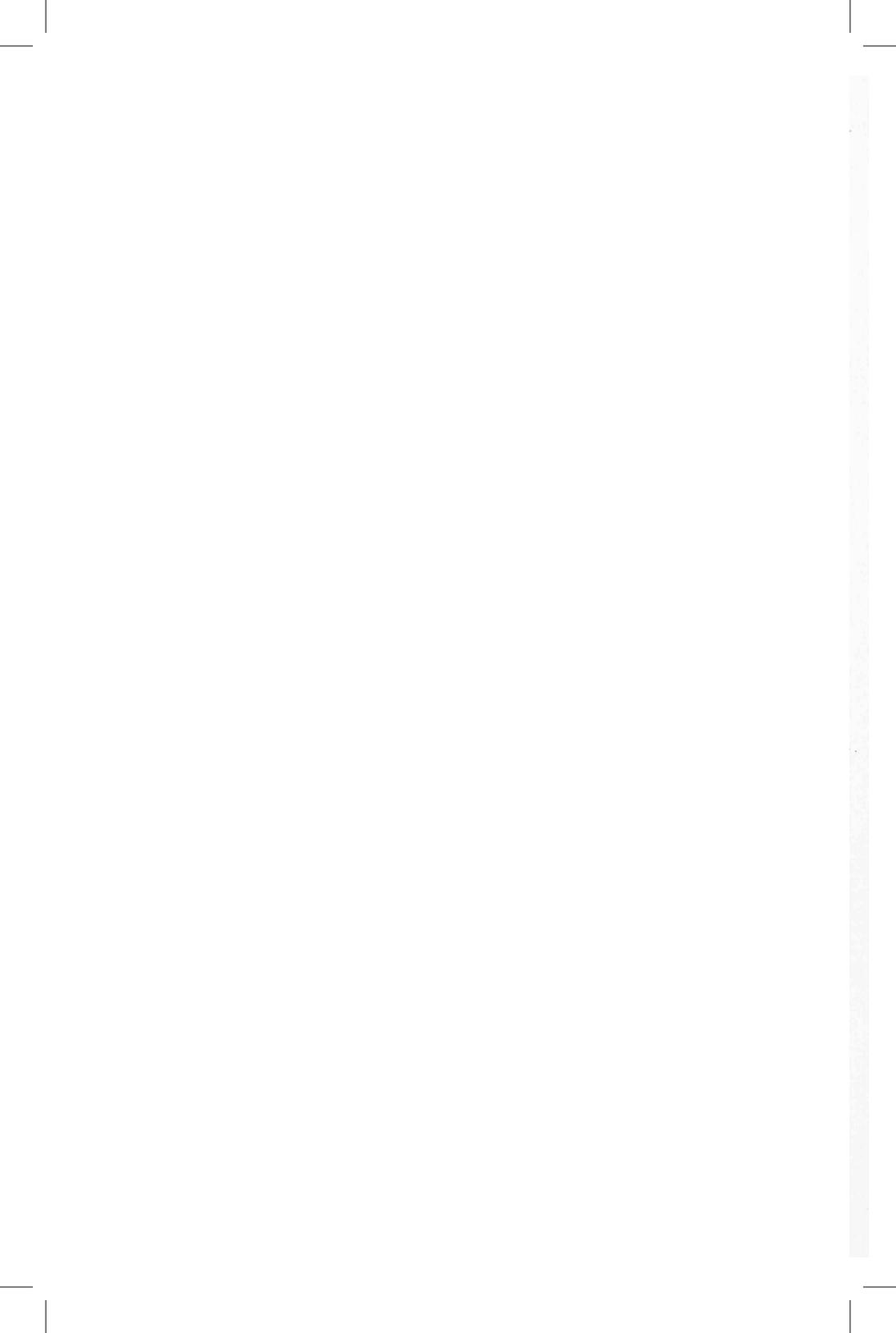
18. Implementar políticas de estímulo para la transferencia de conocimientos y la prestación de servicios a terceros, potenciando las capacidades instaladas.
19. Elaborar una propuesta tendiente a promover las actividades de investigación, de tipo aplicado y de carácter interdisciplinar, en el ámbito de la carrera de Enfermería.
20. Incorporar dentro de la estructura organizativa de las Unidades Académicas, áreas específicas con incumbencia en la función con el propósito de fortalecer la articulación con la Secretaría de Extensión.
21. Promover la comunicación de las actividades de extensión hacia los estudiantes profundizando, para ello, la utilización de los mecanismos comunicacionales que dispone la Institución.

## **Biblioteca**

22. Analizar la dotación del personal y la designación de un profesional bibliotecario como Director General del Sistema Integrado de Bibliotecas.
23. Fortalecer el vínculo con los distintos segmentos: investigadores, docentes, graduados, alumnos y público en general, con el propósito de implementar acciones estratégicas orientadas al incremento de la bibliografía de grado y de investigación.
24. Fomentar e incrementar, desde el Centro de Edición y Diseño, la publicación de la producción científica de la UNNOBA.



# DOCUMENTO



**Junín, 11 de noviembre de 2014.-**

**Señor Presidente  
de la Comisión Nacional de Evaluación  
y Acreditación Universitaria  
Lic. Néstor Raúl Pan**

**S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D**

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme al Señor Presidente, con motivo de la conclusión de las actividades de evaluación externa de nuestra universidad. La misma, permitió constatar las fortalezas y debilidades detectadas por nuestra comunidad universitaria en el proceso de autoevaluación, así como las señaladas por la evaluación externa internacional a la que fue sometida nuestra institución.

Las instituciones universitarias públicas argentinas gozan de prestigio social ganado a lo largo de décadas, fundado en la capacidad de ofrecer actividades pertinentes y de calidad en todo el país. Este prestigio se basa en la constatación, a lo largo de generaciones, de la posibilidad que brindan los estudios universitarios en nuestro país de movilidad social ascendente a partir del esfuerzo de estudiar.

La UNNOBA, con apenas un poco más de una década de vida, está cimentando esta idea colectiva. En este sentido, debemos rendir cuentas a la sociedad que tanto espera de su Universidad, dando testimonio de la calidad de nuestras actividades, evaluarlas y consecuentemente, mejorarlas en la medida que desarrollamos la universidad.

Las acciones de autoevaluación y evaluación significaron, por un lado, movilizar a los integrantes de los claustros y a las organizaciones con quienes la universidad interactúa, poniendo a la institución a disposición de los evaluadores externos. Por otro, obtener un conjunto de conclusiones para pensar y proyectar la UNNOBA de las próximas décadas.



Las recomendaciones, que serán materia de una reflexión colectiva, brindan una mirada auspiciosa en relación al desarrollo institucional y al rumbo general de la institución, así como señalan cuestiones a mejorar. En todo caso, resultan un insumo para desarrollar la "hoja de ruta" de la universidad que viene.

Desde siempre consideramos que la actividad universitaria refiere al futuro: con qué herramientas contamos para enfrentarlo y de qué manera ofrecemos mejores condiciones de vida a la comunidad. En definitiva, la calidad de nuestras acciones impacta en la posibilidad de construir una sociedad mejor.

El trabajo realizado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria permite contar con nuevas herramientas para el desarrollo de la UNNOBA y la mejora de la calidad de vida de los habitantes del noroeste de la Provincia de Buenos Aires.

Estamos orgullosos del presente de la UNNOBA y mucho agradecemos el compromiso de los estudiantes, docentes y no docentes, principales actores de esta realidad, así como de la comunidad del Noroeste de la provincia de Buenos Aires que acompaña a su Universidad sin reservas.

También somos conscientes de que estos logros quedan atrás y que debemos desafiar al futuro en la tarea social que nos ha sido encomendada, la de construir más y mejor universidad para la región y el país.

Sin otro particular lo saludo atentamente.



Dr. GUILLERMO R. TAMARIT  
RECTOR  
Universidad Nacional del Noroeste  
de la Pcia. de Buenos Aires

CONEAU	
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria	
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	
ENTRADAS	
13 NOV 2014	
HORA	
Nº DE NOTA	7896/14

[www.unnoba.edu.ar](http://www.unnoba.edu.ar)

Roque Saenz Peña 456  
6000 Junín  
Pcia. de Buenos Aires  
Argentina

[www.unnoba.edu.ar](http://www.unnoba.edu.ar)

 **UNNOBA**  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
NOROESTE • BUENOS AIRES

# PUBLICACIONES DE LA CONEAU

## DIRECCIÓN DE DESARROLLO, PLANEAMIENTO Y RELACIONES INTERNACIONALES

En el año del Bicentenario la CONEAU resolvió reanudar las publicaciones de la institución en el marco de una política comunicacional ampliada, buscando renovar y fortalecer el diseño integral de la imagen del organismo.

### **Informe de Evaluación Externa**

En primer término se retomó la publicación de la serie “Informe de Evaluación Externa” (los 21 informes anteriores se publicaron entre 1998 y 2004). En diciembre de 2010 se editaron seis títulos:

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

Durante los años 2011-2015, se publicaron los informes correspondientes a:

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 de 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

## **Accreditación 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 habitantes”.

Los estándares de acreditación son establecidos por el Ministerio de Educación de acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual es-

tán 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. En 2014 se publicó el primer título de Acreditación de Carreras de Grado, con el estudio correspondiente a:

***Ingeniería Agrómica***  
*Impacto en la calidad educativa*

Para agosto de 2015 está prevista la publicación del segundo título de esta colección que corresponde a :

***Ingeniería***

## **Cuadernos del Programa Phrónesis**

Desde el año 2009 funciona el Programa Phrónesis, que tiene como objetivo contribuir a construir una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el mencionado sistema, en sus respectivos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales. El Programa diversificó las modalidades y los destinatarios de las actividades de formación a través de dos nuevas líneas de trabajo: convenios con las instituciones universitarias y formación de expertos. A través de dichas estrategias se multiplicó la cantidad de participantes en las actividades de formación.

Para los cursos que al respecto implementa la CONEAU se editan **Cuadernos** con material específico. El curso de actualización profesional, que se dicta anualmente, tiene una demanda sostenida y creciente.

## 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 2011.

*La CONEAU y el sistema universitario argentino, Memoria 1996-2011 .* Publicado originariamente en 2012, se reeditó al año siguiente, junto con 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 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 solo una descripción de tareas y resultados, sino, principalmente, un análisis profundo del sentido y la visión que hoy posee esta Comisión”.

## Posgrado

*Posgrados acreditados en la República Argentina.* Edición 2013, 256 páginas; edición 2014 actualizada, 280 páginas; edición 2015 actualizada 300 páginas.

**Fe de erratas:** con la correspondientes disculpas al lector, se realiza la siguiente aclaración: en la tapa del Informe de Evaluación Externa de la Universidad Austral se lee 149, donde debería figurar el número 150.

Para una mayor información se recomienda dirigirse a la página web de la CONEAU: <http://www.coneau.gob.ar>



Este libro se terminó de imprimir en el mes de  
Julio de 2015 en los Talleres de  
Arte Gráfica NesDan S.R.L.  
Virrey Cevallos 1975 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Teléfonos: (5411) 4305 5357 / 1665  
[www.nesdansrl.com.ar](http://www.nesdansrl.com.ar) - [nesdan@nesdansrl.com.ar](mailto:nesdan@nesdansrl.com.ar)