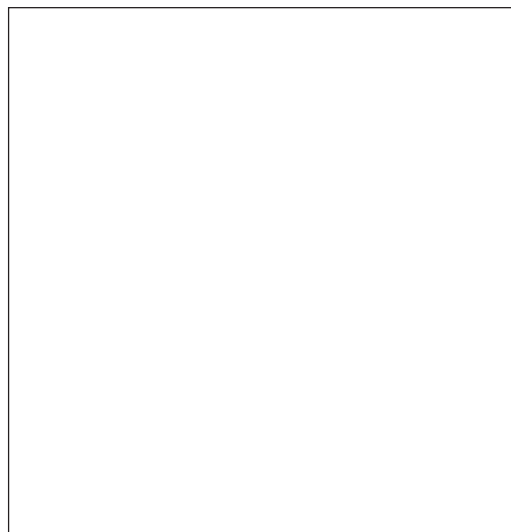




Informe Final
Evaluación Externa
Universidad Nacional
de Salta

2000

12

CONEAU

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN

INFORME FINAL

**EVALUACIÓN EXTERNA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA**

2000

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	7
1. La Universidad Nacional de Salta: contexto y trayectoria institucional	7
1.1. <i>El contexto</i>	7
1.2. <i>La trayectoria institucional</i>	9
2. El proceso de evaluación de la Universidad Nacional de Salta	10
2.1. <i>La autoevaluación</i>	10
2.2. <i>La evaluación externa</i>	13
ANÁLISIS EVALUATIVO	16
1. El proyecto institucional	16
2. Gobierno y gobernabilidad	17
2.1. <i>La estructura de gobierno</i>	17
2.2. <i>Las problemáticas de la gobernabilidad</i>	18
2.3. <i>Las problemáticas socio-organizacionales</i>	21
3. Docencia	22
3.1. <i>La estructura académica</i>	22
3.2. <i>La oferta académica</i>	24
3.3. <i>Los planes de estudio</i>	25
3.4. <i>Las prácticas de enseñanza</i>	28
3.5. <i>El mejoramiento de la enseñanza</i>	30
3.6. <i>Los alumnos</i>	31
3.7. <i>Los docentes</i>	37
4. Investigación, desarrollo y creación	40
4.1. <i>Política de investigación</i>	40
4.2. <i>Equipos de Investigación. Formación de Investigadores. Vinculación con Posgrados</i>	46
<i>Difusión de resultados</i>	47
5. Extensión, producción de tecnología y transferencia	48
5.1. <i>La cooperación técnica</i>	48
5.2. <i>La extensión cultural y la promoción comunitaria</i>	52
6. Las relaciones interinstitucionales	53
7. Gestión organizacional	53
7.1. <i>La estructura para la gestión</i>	53
7.2. <i>El planeamiento para la gestión</i>	54

7.3. <i>La información para la gestión</i>	54
7.4. <i>La gestión administrativa</i>	55
7.5. <i>La gestión de proyectos</i>	56
7.6. <i>Presupuesto</i>	57
7.7. <i>El control interno</i>	60
8. <i>Infraestructura y recursos materiales</i>	60
9. <i>Bibliotecas</i>	62
 CONSIDERACIONES FINALES	 64
 RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	 72
1. <i>La evaluación institucional</i>	72
2. <i>La articulación institucional</i>	73
3. <i>El desarrollo académico</i>	73
3.1. <i>La oferta académica y los planes de estudio</i>	73
3.2. <i>La retención y el aprendizaje</i>	75
3.3. <i>Los planteles docentes</i>	76
3.4. <i>Los egresados</i>	77
4. <i>La investigación</i>	77
5. <i>La articulación con el medio</i>	78
6. <i>La gestión</i>	79
 Comentarios del Rector Dr. Víctor Omar Veira	 81

Comité de Pares Evaluadores (CPE)

Nómina de académicos integrantes del CPE que intervinieron en la presente evaluación de la Universidad Nacional de Salta.

- **MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto**

Contador Público Nacional, Universidad de Buenos Aires. PhD en Administración, Coronell University, Estados Unidos. Profesor Titular, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires; Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As.

Profesor de la Maestría de Políticas y Administración Pública, Universidad de San Andrés. Profesor de los Cursos de Capacitación para la Gerencia Pública, Instituto Nacional de Administración Pública. Docente Regular sobre Gestión Universitaria para funcionarios de Universidades Latinoamericanas, Programa IGLU. Realizó diversas actividades de evaluación de instituciones, programas y proyectos en algunos de los Organismos que se detallan: International Development Research Centre (Canadá), Organización de Estados Americanos, Consejo Federal de Inversiones.

- **LERCH, Carlos**

Ingeniero Mecánico, Universidad Nacional del Litoral. Certificado de Especialización en Metalurgia, Organización de Estados Americanos. Profesor Titular, Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires. Ex – Profesor Titular de la Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional del Centro de la Prov. de Bs. As. Ex – Director General de Tecnología, de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Realizó numerosas consultorías en diversos organismos nacionales e internacionales.

- **BARTOLOMÉ, Leopoldo**

Lic. en Ciencias Antropológicas, Universidad de Buenos Aires, Antropólogo Social, PhD (University of Wisconsin – Madison, USA), M.A. (University of Wisconsin – Madison, USA). Profesor Titular del Departamento de Antropología Social, Universidad Nacional de Misiones, Director del Posgrado en Antropología Social. Ex – integrante del Consejo Directivo del CONICET, Ex – Presidente de la Comisión de Desarrollo de la International Union of Anthropological and Ethnological Sciences.

- **CARO, José Alfredo**

Licenciado en Física, Universidad Nacional de Cuyo, Instituto Balseiro. PhD. Swiss Federal Institute of Technology, Lousanne, Suiza.

Profesor asociado del Instituto Balseiro, Ex – Director del Instituto Balseiro y del Centro Atómico Bariloche, Comisión Nacional de Energía Atómica.

- **MATERA, Fernando**

Dr. en medicina, Universidad de Buenos Aires - 1963. Ex Decano de la Facultad de Medicina de la UBA. Ex – Presidente del Consejo de Administración del Hospital de Pediatría J.P. Garrahan. Miembro del Comité de Estudios Bioéticos, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Miembro integrante del Comité de becas y premios de la Sociedad Argentina de Pediatría. Autor de numerosas publicaciones científicas. Ha sido distinguido con premios y becas. Ha sido jurado en numerosos tribunales de evaluación.

- **EDELSTEIN, Gloria**

Licenciada y Profesora en Pedagogía y Psicopedagogía, Universidad Nacional de Córdoba. Profesora Titular de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Córdoba. Categoría I en el programa de incentivos. Directora del Proyecto: “Reformas educativas en el fin de siglo: vínculos entre la formación docente y la Reforma Educativa a partir de la Ley Federal de Educación y la Ley de Educación Superior”. Ex – Directora de la Escuela de Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Humanidades, Universidad Nacional de Córdoba. Autora de numerosos trabajos y publicaciones con referato.

- **BUSH, Cristina**

Lic. en Ciencias Biológicas, Universidad de Buenos Aires.

Doctor of Philosophy, Universidad de Cornell, Ithaca, Estados Unidos.

Profesora Adjunta, del Departamento de Biología, Universidad Nacional de Mar del Plata. Integrante del cuerpo consultivo ad-hoc Ciencias Biológicas y de la Salud, CONICET. Autora de numerosos trabajos y publicaciones.

Miembros de CONEAU responsables de la evaluación

Dr. Arturo López Dávalos

Dr. Juan Carlos Hidalgo

Asistente del Equipo Técnico de la CONEAU

Lic. Ingrid Sverdlick

INTRODUCCIÓN

1. La Universidad Nacional de Salta: contexto y trayectoria institucional

1.1. *El contexto*

La Universidad Nacional de Salta (UNSa) se ubica en una provincia que limita con tres países y con seis provincias del noroeste argentino, tiene por tanto un gran potencial de articulación interregional y es un relevante nudo de comunicaciones. Esto le ofrece la posibilidad de convertirse en un núcleo académico de importancia regional. A la vez, la Universidad debe responder a una demanda provincial en expansión. Salta, con una superficie de 155.000 km² y una población estimada de 1.055.000 habitantes en el año 2000 y una proyección para el 2010 de 1.276.000, aumentará su proporción en el total de la población del país del 2,63% al 3,14%, con un crecimiento particularmente significativo en el tramo de edades entre quince y sesenta y cuatro años, que pasará del 56% de la población al 62% en ese período. A esta ubicación geográfica y a esta situación demográfica se agregan otros factores de tipo económico, social y educacional que tienen impacto sobre la Universidad:

1. La región ha atravesado un proceso de reestructuración de importancia, con los consiguientes cambios en la estructura productiva y en las condiciones de trabajo. Las reformas realizadas por el estado nacional y por la provincia han producido cambios importantes en el empleo público y en la inversión social. La transferencia de la propiedad de algunas grandes empresas de significación local, en particular en el sector de hidrocarburos, ha estado acompañada por una restricción en sus requerimientos al mercado laboral. Al mismo tiempo, nuevas perspectivas abiertas en los sectores minero y forestal han modificado el escenario económico y dado nuevo curso al desarrollo regional. Con una participación del sector primario del 18% en el valor agregado de la oferta total de bienes y servicios, del 36% en el sector secundario y del 46% en los servicios; la provincia presenta una estructura productiva a la vez diversificada y con cierta especializa-

ción en lo referido a las ramas de tabaco y petróleo¹⁻². Todo ello implica una modificación sustancial en el escenario en el que la Universidad está instalada.

2. Según los indicadores sociales, la provincia presenta importantes déficits. Algunos índices son particularmente reveladores: los hogares con necesidades básicas insatisfechas constituyen el 34% del total, mientras que, conforme las mediciones por ingresos, en 1998 el 31,4% de los hogares de la ciudad de Salta eran pobres y el 9,7% estaban en estado de indigencia; la esperanza de vida al nacer es de 68,9 años, con una tasa de mortalidad infantil del 26%, frente a 72,4 años y un 17,9% para el total nacional³. Por otra parte el 66% de los casos informados de cólera en 1997 se produjeron en esta provincia, cuyo índice de desarrollo humano está entre los más bajos del país⁴. Esta situación social explica que la Universidad deba responder a exigencias muy particulares en lo referido a la pertinencia de sus actividades y a sus contribuciones al medio.
3. La provincia ha experimentado una importante expansión de su sistema educativo, con tasas de crecimiento de la matrícula para el período 1992-99 que van desde el 46,3% y 24,10% para los niveles inicial y primario, hasta el 28,97 % en el terciario no universitario. La tasa de escolaridad combinada es del 80,2 %, con un 13% en la educación terciaria y universitaria⁵. Por lo tanto, la Universidad debe hacer frente al crecimiento de la demanda por estudios terciarios y universitarios, a la vez que las variaciones en materia de calidad repercuten en los conocimientos de los ingresantes en el ciclo universitario⁶.

¹ Estas dos producciones aportan el 51,5% del valor de la producción. El coeficiente de localización (participación en el total provincial referida a la participación de la rama en el total nacional) es para estas actividades de 4,2 y 4, respectivamente, siendo los coeficientes mayores de 1 indicadores de especialización (Censo Económico Nacional, con elaboraciones del Consejo Federal de Inversiones, 1992).

² Los porcentajes para el país en su conjunto son del 10, 33 y 57% respectivamente.

³ Datos del Ministerio de Salud, 1997.

⁴ El índice de desarrollo humano es de 0,836 frente a 0,884 para el país en su conjunto (Senado de la Nación, 1997).

⁵ Estos coeficientes no varían demasiado con respecto al país en su conjunto. Las tasas son 95,7, 53,7 y 14,4% para los niveles primario, secundario, terciario y universitario.

⁶ En el nivel universitario, la oferta está brindada por la UNSA y por la Universidad Católica de Salta, correspondiendo a la primera las dos terceras partes de la matrícula.

1.2. La trayectoria institucional

La aspiración local de contar con una universidad nacional se concretó en 1972, cuando se creó la Universidad Nacional de Salta a partir de la existencia de unidades académicas surgidas en la década del cincuenta y hasta entonces dependientes de la Universidad Nacional de Tucumán, como la departamentalizada Facultad de Ciencias Naturales⁷, el Departamento de Ciencias Económicas -que había resultado de la incorporación a la Universidad de la Escuela Superior de Ciencias Económicas- y el Departamento de Humanidades de la Facultad de Filosofía y Letras, anteriormente dependiente de la Iglesia. A estas unidades se incorporó el Instituto de Endocrinología⁸.

El propósito que inspiró su creación fue establecer una universidad con fuerte orientación regional, proyectada hacia los países vecinos, construida sobre la base de las capacidades e infraestructura administrativa ya existentes. Sus objetivos fundacionales “se relacionaban con su emplazamiento geográfico, con la necesidad de impulsar la educación superior, la investigación científica y técnica y con la ampliación de la igualdad de oportunidades en materia educativa para la población de su zona de influencia, irradiando su quehacer a una importante zona latinoamericana”⁹. Aún hoy, la Universidad reivindica estos objetivos, a pesar de que en el estatuto vigente no estén explícitos esos aspectos relacionados con el contexto latinoamericano¹⁰.

A lo largo de su historia, la Universidad ha atravesado por diversas etapas. A la fundacional, precedida por los antecedentes citados y caracterizada por elevadas expectativas asociadas al atractivo de la nueva universidad capaz de convocar a grupos e investigadores provenientes de otras instituciones ajenas a la región, siguió la etapa que transcurrió a lo largo del gobierno militar. Durante la misma, diferentes ámbitos de la vida universitaria fueron particularmente hostigados y se fortalecieron las tendencias hacia el aislamiento.

⁷ La Facultad de Ciencias Naturales fue uno de los pilares fundamentales de dicha creación ya que las carreras de Licenciatura en Ciencias Biológicas, Licenciatura en Geología y Profesorado en Ciencias Naturales funcionaban desde 1953 dependiendo del Instituto Miguel Lillo de la Universidad Nacional de Tucumán.

⁸ La actual Facultad de Ingeniería era el Departamento de Ciencias Tecnológicas. La escuela de Ingeniería Química, que inicia sus actividades en la provincia en 1962, surgió como ingeniería en petróleo debido a la importancia de esa producción en la región. En 1973 se agregaron las especialidades de Ingeniería Civil e Industrial.

⁹ Informe de autoevaluación.

¹⁰ Su artículo 1º señala que cumple sus propósitos en contacto permanente con el pensamiento universal y presta particular atención a los problemas de la región y del país.

Conforme a las recomendaciones de la Comisión que realizó el estudio de factibilidad para la nueva universidad, el estatuto original adoptó la modalidad de organización académica departamental e incluyó sedes regionales. Esa estructura, que no generó consenso en el momento de su implantación, fue modificándose de hecho luego de 1976, y en 1983 se estableció la estructura actual de seis facultades y dos sedes regionales, Orán y Tartagal, dependientes administrativamente del Rectorado y académicamente de las facultades.

Recién en 1985 la Universidad contó con autoridades designadas según lo establecido en sus estatutos, ya que hasta entonces el gobierno estuvo a cargo de autoridades o de interventores designados por el Ministerio de Educación de la Nación.

2. El proceso de evaluación de la Universidad Nacional de Salta

2.1. La autoevaluación

La Universidad ha realizado un importante y pionero esfuerzo de autoevaluación. Organizó y fue sede, en 1991 de un *Primer Congreso Nacional sobre Calidad de la Educación Universitaria* en el que se debatió esta temática. En 1993 el Consejo Superior trató un proyecto de autoevaluación y en 1996 comenzaron las acciones para llevarla a cabo a través de un convenio celebrado con la Red Columbus. El proceso de evaluación se inició con una experiencia piloto realizada en la Carrera de Ingeniería Química. En agosto de 1998 el Consejo Superior aprobó el proyecto de “Acuerdo General para la Implementación del Proceso de Evaluación Institucional”, y en septiembre de ese año se firmó el convenio de evaluación con la CONEAU.

La autoevaluación ha constituido el primer paso de una tarea continua y sistemática a partir de la cual es posible construir una cultura institucional que incorpore la evaluación como una práctica regular y a sus resultados como insumos básicos en los procesos de decisión. En este sentido, la autoevaluación ha dejado un saldo muy positivo al detectar áreas problemáticas, contribuir a generar algunos consensos básicos acerca de fortalezas y debilidades y permitir la expresión de diversas perspectivas y aspiraciones.

Todas las unidades académicas fueron invitadas a participar en el proceso. La autoevaluación se llevó a cabo en carreras de las distintas facultades

y en todas las Secretarías del Rectorado¹¹. Cuando tuvo lugar la evaluación externa, la autoevaluación había concluido en todas las facultades, con excepción de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales. Esta unidad académica, incorporada con posterioridad al proceso, aún se encuentra realizando la autoevaluación.

El carácter voluntario de la autoevaluación determinó que la práctica fuera sólo parcial. La participación de la comunidad universitaria parece haber sido variada, limitada en algunos sectores y, conforme a la información recogida por el Comité de Pares, no siempre estuvo apoyada por una adecuada aceptación de los objetivos y del carácter del proceso. En este sentido, se han podido encontrar distintas apreciaciones, desde las que expresan todo tipo de suspicacias y resistencias, o que supeditan el proceso a la discusión en torno de los problemas presupuestarios, hasta aquellas que lo perciben como una oportunidad para el mejoramiento de la situación actual, tanto en materia de recursos como en la asignación de puntos docentes. Por otro lado, los conflictos no resueltos parecen haber afectado la calidad del proceso, de igual manera que las exigencias que el mismo representó para la dedicación de un personal docente ya sobrecargado de tareas.

No obstante lo anterior, el Comité de Pares Evaluadores (CPE) pudo apreciar la existencia de importantes coincidencias en torno de la decisión de iniciar la actividad de evaluación y en términos generales, el compromiso puesto de manifiesto durante su ejecución. Este proceso es percibido por la comunidad universitaria como una oportunidad para definir de manera más rigurosa y precisa las cuestiones que deben atenderse, para reflexionar sobre aquellas temáticas que suelen quedar desplazadas por las urgencias cotidianas, para verificar los supuestos de la acción y para generar alternativas tendientes a la superación de los problemas institucionales.

¹¹A partir de 1998 se incorporan al proceso las facultades, carreras y unidades de gestión que se detallan a continuación: 1) Facultad de Ciencias Naturales: profesorado y licenciatura en Biología y Agronomía, 2) Facultad de Ingeniería: ingeniería industria, civil y química, 3) Facultad de Ciencias Exactas: licenciatura en física, profesorado en química, 4) Facultad de Ciencias de la Salud: enfermería y nutrición, 5) Facultad de Humanidades: historia, 6) Sede Orán: computador y enfermería, 7) Tartagal: letras, 8) Rectorado: gestión, secretarías administrativa, académica, de extensión, de bienestar, de cooperación técnica, del Consejo Superior y de relaciones internacionales, 9) Consejo de Investigación. La facultad de Ciencias Económicas está elaborando actualmente su proceso de autoevaluación

La metodología utilizada fue desarrollada por el equipo que condujo el proceso y construida tomando en cuenta el aprendizaje resultante de la experiencia piloto. Esta metodología está altamente formalizada, existen documentos que contienen la fundamentación, descripción del proceso e instrumentos. Para cada unidad académica se precisaron indicadores por variable y para las unidades de gestión se establecieron las dimensiones de análisis. La tarea se realizó sin asignación de recursos específicos, se utilizaron en cambio las capacidades existentes. La responsabilidad de conducción del proceso fue conferida a la Secretaría Académica. Se constituyó una Comisión de Enlace y una Comisión Técnica Asesora Coordinadora, integrada por representantes de las unidades académicas y se designaron comisiones y subcomisiones en cada unidad evaluada. Para la autoevaluación se organizaron talleres, se recolectó información cuantitativa y cualitativa y se realizaron encuestas. El instrumento básico utilizado procuró determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. La autoevaluación también permitió relevar la visión de las acciones universitarias por parte de la comunidad, avanzar en la caracterización del perfil socioeconómico de los alumnos e investigar la inserción profesional de los egresados.

El informe final de autoevaluación contiene una descripción muy completa de la problemática institucional, incluye juicios que permiten inferir la magnitud y seriedad de la tarea realizada, así como un conjunto de propuestas para la superación de dicha problemática¹². Los análisis efectuados se mantuvieron dentro de los marcos establecidos por los indicadores fijados, lo que permitió la homogeneización de la tarea, pero a la vez limitó la profundidad y enriquecimiento de la actividad. Los criterios utilizados para ese análisis fueron la calidad, la eficiencia y eficacia, la relevancia y la pertinencia.

Para que la autoevaluación pueda aprovecharse más acabadamente, la metodología actual debe perfeccionarse mediante esfuerzos orientados a aumentar la legitimidad de este proceso y a promover una mayor participación.

La autoevaluación produjo abundante información detallada. No obstante, dos factores afectaron la construcción de una visión integrada e integradora de la Universidad como unidad. En primer lugar, respecto de la información y las estadísticas, indispensables para sentar las bases para un análisis sistemático, es necesario incrementar el trabajo de interpretación, ponderación y síntesis ya iniciado. Por otra parte, el fraccionamiento de la tarea, realizada por unida-

¹² Como consecuencia de la autoevaluación la Universidad adoptó algunas decisiones de implementación de propuestas, como la creación de una coordinación en asuntos internacionales.

des académicas y secretarías, dificultó la construcción de un cuadro totalizador, de modo que es preciso avanzar hacia una comprensión de la Universidad como sistema, integrando la consideración y caracterización de sus componentes¹³.

2.2. La evaluación externa

2.2.1. La perspectiva adoptada

Para facilitar la comprensión de este Informe se realizan algunas puntualizaciones sobre la perspectiva adoptada y sus características. Esta perspectiva:

- Entiende a la evaluación como interrogación crítica y proceso hermenéutico, se centra por consiguiente en el sentido y los significados que los diferentes actores otorgan a la realidad indagada.
- Supera el enfoque que reduce el análisis a la compatibilidad o conformidad con un modelo determinado, ya que parte de la convicción de que no existen formas de evaluación que puedan constituirse en patrones absolutos. Responde a la necesaria pertinencia respecto del objeto evaluado, de los sujetos involucrados y de la situación específica tratada. Requiere de un sistema de referencia apropiado y fecundo en función de la complejidad de la institución y de la naturaleza de la demanda fundante del análisis. Este sistema se construye en el proceso mismo, y por lo tanto, no es ni exterior ni anterior al mismo.
- Es multirreferencial pues, para captar las significaciones institucionales, atiende a una red de relaciones entre órdenes heterogéneos. De igual manera, su diseño y programación tiene características semejantes, por lo que adopta la forma de intervención clínica y construye la inteligibilidad de la institución a lo largo de su realización.

¹³ El Rector expresa en su nota 111/00 de respuesta a la CONEAU, que si bien estas expresiones son ciertas, sin embargo se eligió este camino para priorizar la participación de aquellos que expresamente adhirieron al proceso, antes que imponer la participación, en la búsqueda de mejores resultados y del tiempo necesario para que se diluyeran las objeciones que este tipo de ejercicios siempre genera en cualquier universidad. El proceso de autoevaluación no se considera terminado y continuará con las restantes carreras.

- Apunta a construir conocimiento. La obtención de información es sólo una parte del proceso evaluativo. Su riqueza y a la vez su mayor dificultad se plantea en relación con la labor de análisis e interpretación de los datos recogidos. En este sentido, se constituye en oportunidad para abrir espacios de reflexión respecto de los logros alcanzados y los procesos realizados.
- Difiere sustancialmente del control. Es una “labor en colaboración” cuyo compromiso central es contribuir a la elucidación de las cuestiones que obstaculizan el logro de los propósitos institucionales. Ello supone un cuidado y respetuoso relevamiento de opiniones e interpretaciones de todos los grupos de interés implicados. Por consiguiente, procura contribuir a la creación de una cultura institucional que posibilite la existencia de una esfera pública de deliberación que cuente con la necesaria información.

2.2.2. *La metodología utilizada y la tarea realizada*

Los resultados de la autoevaluación fueron puestos a disposición del CPE. La información suministrada constituyó un insumo central para su tarea. Los datos aportados facilitaron la indagación de las cuestiones que presentan las distintas unidades autoevaluadas y fueron corroborados durante la visita. Las modificaciones provienen únicamente de los cambios operados luego de la presentación de dicho informe. Según la perspectiva señalada, el abordaje fue:

- a) **Cualitativo:** la información documental fue complementada por la observación y por entrevistas individuales y colectivas. En ellas se procuró registrar los sentidos y significados asignados por los diferentes actores a las cuestiones que eran objeto de evaluación. Al mismo tiempo, se intentó asegurar el mayor nivel de objetividad posible. A fin de evitar los riesgos de la implicación del evaluador con las situaciones analizadas, el equipo de evaluadores implementó una modalidad de trabajo basada en la participación de varios miembros del mismo en cada instancia de la tarea, en la reflexión cotidiana y conjunta acerca de lo actuado y detectado y en la confrontación de hipótesis, inferencias y conjeturas que fueron construyéndose a lo largo del proceso.
- b) **Holístico:** durante su desempeño, el equipo procuró alcanzar una comprensión de la Universidad como institución histórica y contextualizada, tratando de determinar los componentes y atributos

de una identidad socialmente construida y que supera las realidades de las partes componentes o las funciones aisladas. Por ello, el análisis de sus funciones, de sus unidades académicas y de los indicadores de calidad, equidad y eficiencia se realizó con el objetivo de contribuir a la interpretación de la institución en su conjunto.

En su labor, el CPE recibió la máxima colaboración de parte de todos los actores. Debe destacarse el compromiso de éstos con la trayectoria y actividades de la Universidad, su motivación y esfuerzo para superar las limitaciones impuestas por la escasez de recursos y su interés en el perfeccionamiento institucional. Se procuró establecer un diálogo abierto y respetuoso de la autonomía universitaria. Además, se advirtió que la presencia de los evaluadores externos posibilitó la creación de espacios para la reflexión y el diálogo, así como para el planteo de temáticas que parecen no formar parte de los debates cotidianos ni contar con la atención prioritaria de los mecanismos decisorios existentes.

La visita a las sedes de Salta, Tartagal y Orán permitió adquirir una visión suficiente del clima universitario, apreciar la naturaleza de los procesos institucionales y valorar el potencial de sus investigadores y docentes.

El corto tiempo dedicado a la tarea limita la posibilidad de considerar todas las dimensiones y la complejidad propia de la vida universitaria y, por lo tanto, la de alcanzar una comprensión acabada respecto de la compleja trama de relaciones que conforman la institución, de su cultura particular y de los modos en que se movilizan y expresan en relación con el desempeño de las distintas funciones de la Universidad.

Por consiguiente, los comentarios que se incluyen en este Informe son el resultado del análisis de los datos y opiniones aportados por distintos actores (miembros de la conducción, docentes, estudiantes, graduados, personal de apoyo universitario y representantes de la comunidad) y procuran focalizar la atención en aquellas tendencias y recurrencias más significativas de la vida institucional. Su propósito es contribuir a la construcción de una visión que permita diseñar el futuro institucional, dar coherencia a las acciones conforme a los objetivos y a la orientación estratégica que la Universidad adopte y alimentar procesos de reflexión y aprendizaje. Si se logran tales propósitos, el resultado será una Universidad más consciente de sus complejidades, de sus diferenciaciones internas, de los problemas de integración de los aportes de sus distintas partes componentes, de su articulación con la comunidad y del impacto de las decisiones coyunturales sobre el perfil institucional buscado.

ANÁLISIS EVALUATIVO

1. El proyecto institucional

El estudio de factibilidad realizado en forma previa a la creación de la Universidad definía un perfil completo a adoptar. El estatuto original recogía en la definición de fines y funciones los atributos de ese perfil, los que son reiterados en la versión vigente. La comunidad universitaria conoce y sostiene los contenidos generales de ese mandato: la orientación regional, la proyección cultural, la generación de conocimientos, la atención a las condiciones del medio y un sentido de solidaridad que se manifiesta en sus políticas de apoyo a los alumnos de menos recursos.

No obstante esas enunciaciones, la UNSa no ha conseguido explicitar suficientemente su proyecto institucional y consecuentemente desarrollar un plan de acción¹⁴. Varias razones contribuyen a ello. Desde la normalización institucional, la vida política de la Universidad ha estado afectada por la competencia entre distintas orientaciones políticas y pertenencias profesionales y disciplinarias. Dicha competencia obstaculizó en parte la posibilidad de generar un proyecto institucional con una perspectiva de largo plazo. En un sentido convergente, los modos de funcionamiento de los órganos de gobierno dificultaron los procesos de decisión, provocando demoras en la resolución de problemas.

Esta situación, unida a apremios derivados de las restricciones presupuestarias enfrentadas, ha hecho que la atención de los organismos superiores de la Universidad se haya concentrado en la administración de las crisis de diferente tipo que la institución ha debido sortear, mediante una acción tendiente a superar contingencias y emergencias. Dentro de este cuadro, la gestión estuvo primordialmente orientada a preservar lo existente más que a definir planes de acción. Además de este esfuerzo, la gestión debe hacer frente a demandas permanentes debidas a la creación de nuevas ofertas, lo que da como resultado mayores exigencias respecto de los recursos materiales y financieros disponibles¹⁵.

La falta de una suficiente explicitación de un proyecto institucional y el consecuente debate, la debilidad de los mecanismos de planificación y programación sistemáticos, los criterios adoptados para la distribución de recursos y

¹⁴ El estatuto que rige el gobierno y funcionamiento de la Universidad establece que la institución tiene por misión “la generación y transmisión del conocimiento, de la ciencia y sus aplicaciones y de las artes. Su fin principal es la educación desde una perspectiva ética”.

¹⁵ Un ejemplo es la demanda dirigida a la creación de posgrados o de nuevas carreras, como es el caso de abogacía.

la irresolución de cuestiones básicas directamente vinculadas con los contenidos y con la calidad de las actividades realizadas pasan a ser en gran medida, entonces, problemas irresueltos que la Universidad debe afrontar.

En este contexto institucional, la experiencia de autoevaluación constituyó una ocasión para el despliegue de la capacidad de reflexión de los distintos ámbitos de la Universidad. El proceso iniciado, junto con sus primeras conclusiones y propuestas, puede constituir un paso significativo tendiente a una mejor definición del perfil buscado y a la construcción de una visión estratégica que oriente el desarrollo de la Universidad.

2. Gobierno y gobernabilidad

2.1. La estructura de gobierno

La estructura de gobierno es similar a la del resto de las universidades nacionales (Asamblea, Consejo Superior, Rector, Vicerrector, Secretarios, Consejos Directivos, Decanos y Vicedecanos), aunque tiene algunas particularidades que conviene subrayar: cuenta con un Consejo de Investigación que es un órgano cuyas competencias son semejantes a las habitualmente asignadas a las secretarías de investigación, aunque se diferencia de éstas porque cuenta con un Consejo Asesor con representantes de las facultades. Además, el Estatuto de la Universidad contempla, desde sus inicios, la creación de un Consejo Social con representantes de los distintos sectores de la comunidad local, entre ellos, de organizaciones empresariales, sindicales y sociales. Este Consejo hasta el momento no se ha organizado. La representación ante el Consejo Superior se estructura básicamente por facultades (participan el Decano, un representante de los docentes y un representante de los alumnos).¹⁶ Solo los graduados

¹⁶ El Consejo Superior ha integrado tres comisiones: Interpretación del Reglamento, Hacienda y Espacio Físico y Docencia, Investigación y Disciplina, la que tiene a su cargo el conjunto de cuestiones de tipo académico, con importantes demoras en el tratamiento de cuestiones a su cargo. El Rector de la Universidad, en su nota a la CONEAU, n°111/00, expresa que “Si bien no se puede dejar de reconocer que hay temas demorados en el seno de las Comisiones del Consejo Superior, es de justicia destacar la intensa actividad desplegada por este cuerpo, que no ha disminuido su ritmo ni acusa problemas de quórum, a tres años de gestión. Durante los años 98 y 99 tuvo 70 convocatorias, contabilizando a las ordinarias, cuartos intermedios, especiales y extraordinarias, que se concretaron en 67 sesiones, lo que arroja un quórum notable de 96,7%. Las distintas comisiones del Consejo Superior realizaron 157 reuniones, produciendo un total de 1.160 despachos. Las órdenes del día se difunden anticipadamente por la red interna de la Universidad “todounsa”, asimismo se incorporó a la pág. web de la UNSa los digests de las resoluciones 97, 98 y 99. La radio de la Universidad informa sobre los temas a tratar y los resultados obtenidos.”

y el personal de apoyo universitario tienen representación por claustro o esbatemento. El Rector y el Vicerrector son elegidos por fórmula completa en votación directa obligatoria con ponderación de voto.

La Universidad está integrada por seis facultades y las sedes regionales de Orán y Tartagal¹⁷. Cada una de las facultades tiene un Consejo Directivo y dispone de la competencia para definir su estructura. Las sedes regionales tienen un Director y un Consejo Asesor¹⁸ integrado por representantes de los claustros.

2.2. Las problemáticas de la gobernabilidad

En relación con la gobernabilidad, merece destacarse que en la UNSa todos los órganos de gobierno funcionan normalmente, las disposiciones emanadas de los mismos son acatadas, las reuniones se realizan frecuentemente y son presididas por sus autoridades naturales.

Es una de las pocas universidades del país que tiene reglamentado el Juicio Académico. Sobre esta base, la actual administración ha efectuado acciones vinculadas con irregularidades, que afectan a dos decanos.

Sin embargo, en el marco de la estructura de gobierno descripta, la institución presenta una serie de características problemáticas:

1. La Universidad está integrada por unidades académicas autocontenidas, con pocas actividades de complementación o colaboración. Estas unidades difieren en sus trayectorias históricas, algunas de ellas remiten a las dependencias y escuelas de la Universidad Nacional de Tucumán que fueron incorporadas en el momento de la creación de la nueva Universidad. Gobernadas por su propia lógica disciplinaria y profesional, estas facultades atraviesan por procesos particulares, y se hace evidente la escasa capacidad articuladora por parte del Consejo Superior o del Rectorado. Sus especificidades repercuten sobre su realidad política, generando dinámicas que, ante la debilidad de los órganos de resolución de conflictos, incentivan la actuación de fuerzas centrífugas. Por otra parte, esas fracturas se dan en forma análoga en el interior de las facultades: entre carreras y cátedras.

¹⁷ Las Facultades son las de Ingeniería, Ciencias Exactas, Ciencias Naturales, Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, Humanidades y de Ciencias de la Salud.

¹⁸ Este consejo propone al Director.

2. El gobierno de la Universidad recibe el impacto de controversias no resueltas que afectan el funcionamiento de su Consejo Superior. La situación de conflicto con las autoridades de dos facultades -que incluye la tramitación de juicios académicos y denuncias penales- genera un clima que incide negativamente sobre la posibilidad de alcanzar una adecuada colaboración y articulación entre unidades académicas y el abordaje en común de cuestiones que hacen a toda la institución, como son el tratamiento del régimen de ingreso y promoción, la aprobación de planes de estudio, la puesta en marcha de mecanismos de planificación y programación y la ejecución de acciones de evaluación que alcancen a la totalidad de la Universidad.
3. Vinculado con lo anterior y en parte como consecuencia, la Universidad carece de una definición explícita y consensuada de su misión institucional que le permita poner en práctica las definiciones dadas por el Estatuto, así como de objetivos para el mediano y largo plazo que posibiliten visualizar el perfil institucional deseado y asignar racionalmente los recursos.
4. La Universidad no cuenta con ámbitos o mecanismos para la planificación estratégica, para la definición de prioridades y para la programación del desempeño de las distintas funciones. Asimismo, la evaluación no está asignada a un ámbito que pueda realizarla en forma regular y con atribuciones permanentes. Los mecanismos establecidos para la autoevaluación tienen el carácter de una disposición provisoria, sin que esté establecida su continuidad y su institucionalización definitiva.
5. Si bien la Universidad dispone de sistemas estadísticos relativamente desarrollados y datos en abundancia -en gran medida recopilados para la autoevaluación-, aparentemente los mismos no son efectivamente utilizados en los procesos decisorios relativos a políticas institucionales. Además, se carece de sistemas que permitan un adecuado control de gestión institucional o el seguimiento del impacto de las acciones y de la oferta académica.
6. La localización geográfica del Rectorado y de sus Secretarías en el centro de la ciudad de Salta impide una comunicación fluida con las facultades ubicadas en el campus de Castañares, dificultando la interacción y demorando los trámites administrativos. Si bien la deci-

sión del traslado ya ha sido tomada, aún persisten dificultades para su concreción.

7. La falta de coordinación de los horarios de trabajo entre las oficinas del Rectorado y las facultades es un factor adicional que impide una mayor integración.
8. Si bien se cuenta con infraestructura informática suficiente, las entrevistas efectuadas han puesto de manifiesto que las distintas unidades aún no están ligadas a una red que facilite la gestión académica y administrativa.
9. Las sedes de Orán y Tartagal no están bien conectadas al Rectorado del que dependen en lo administrativo ni a las facultades a las que están asociadas en materia académica: su no participación en los órganos representativos profundiza esta fractura.
10. La resolución de situaciones de conflicto se ve dificultada por las cuestiones señaladas. Algunos temas se demoran excesivamente, con perjuicio para los interesados. Ejemplos al respecto son: el tratamiento de la solicitud de los técnicos en administración graduados de la misma Universidad y que prestan servicios en ella a los que no se les reconoce el alcance de los estudios cursados, y las demoras en la consideración de los planes de estudio o en la aprobación de convenios de colaboración. De igual manera, las fracturas inciden sobre la gestión, favoreciendo la burocracia y la falta de eficiencia.
11. El mantenimiento del *status quo* y la actitud de evitar aquellos conflictos que sólo pueden ser resueltos a través de la redistribución de capacidad decisoria o de recursos, como es el caso de la asignación presupuestaria, tiene relación directa con lo antes mencionado. Tal *status quo* está lejos de favorecer a todos por igual, ya que al mantener las situaciones establecidas, imposibilita reorientar esfuerzos para fortalecer las áreas más relegadas o consolidar los núcleos de excelencia existentes.

Frente a estas problemáticas, las exigencias que se le presentan a la conducción son muy fuertes: debe mantener un sistema de equilibrio entre unidades académicas, reconciliar perspectivas diversas y hacer frente a una gran

heterogeneidad interna en términos de oferta académica, disciplinas, culturas y trayectorias institucionales, todo ello en un escenario de recursos muy limitados para satisfacer demandas y expectativas.

2.3. Las problemáticas socio-organizacionales

Se ha podido apreciar la fuerte identificación de todos los miembros de la Universidad con la institución. Las críticas y los cuestionamientos existentes, así como las restricciones que enfrentan, no debilitan el compromiso de la comunidad universitaria. El cuerpo docente y el de conducción reconocen los problemas básicos de la institución, a la vez que insisten en que su superación debe preservar los estándares de calidad y exigencia.

Sin embargo, el CPE percibió que el compromiso no suele transformarse en comportamientos proactivos dirigidos a la Universidad en su conjunto. La referencia para la acción pareciera ser lo inmediato y lo local, reforzándose de este modo las tendencias hacia el fraccionamiento ya mencionadas. Las interacciones entre las distintas unidades académicas no son sistemáticas, y la comunicación entre los actores más relevantes podría ser mayor. De igual manera, las relaciones que se establecen entre docentes e investigadores en torno de tareas y afinidades no tienen una adecuada canalización institucional. El escenario de escasez de recursos ha estimulado una competencia que va en detrimento de la creación de consensos y un clima poco adecuado para la convivencia y el desarrollo institucional. Los conflictos resultantes no han podido ser resueltos utilizando criterios que atiendan a prioridades, costo de actividades o proyecciones de desarrollo¹⁹.

El informe de autoevaluación expone situaciones de bajo nivel de motivación asociadas a la falta de incentivos y posibilidades de promoción, a las relaciones antagónicas entre unidades, a los comportamientos defensivos y rutinarios y a la ausencia de un clima propicio. Los problemas de comunicación son múltiples y atraviesan todas las unidades de la Universidad. La distancia física entre el Rectorado y las Unidades Académicas contribuye a incrementar esos problemas, al igual que la distancia de las sedes. En las entrevistas mantenidas con los profesores también se hicieron evidentes las carencias relativas a la socialización de la información y a la participación en cuestiones de impor-

¹⁹ Esto se pone de manifiesto en la distribución de recursos para gastos de funcionamiento y de becas. Esa distribución es igualitaria entre unidades académicas.

tancia, tales como las reformas curriculares. Las reuniones con los alumnos pusieron de manifiesto la percepción de una distancia poco deseable con respecto al cuerpo docente, la existencia de comportamientos arbitrarios y la pasividad para encontrar mecanismos que atiendan las situaciones de inequidad. En las entrevistas efectuadas con miembros del personal de apoyo universitario se puso de manifiesto el descontento y un sentimiento de exclusión, así como la apreciación de una estructura renuente a la diseminación de la información que refuerza las tendencias burocratizantes y posibilita la construcción de poderes locales.

3. Docencia

3.1. La estructura académica

Las facultades de la UNSa tienen a su cargo la organización y coordinación de las actividades curriculares y extracurriculares de grado y de posgrado, son responsables de la calidad de la enseñanza, de la organización de trabajos de investigación y seminarios, de cursos de actualización y perfeccionamiento y de las acciones de extensión y asistencia técnica. En algunos casos están estructuradas en Escuelas organizadas sobre la base de la oferta de carreras específicas y no por contenidos disciplinarios.

Si bien en su origen la Universidad surgió como una estructura departamentalizada, no se advierten actualmente rastros de este rasgo fundacional. Las facultades no parecen funcionar como mecanismos de orientación y de articulación entre carreras y departamentos. Más aún, la fragmentación se reproduce internamente a partir de un esquema de organización de cátedra que no prevé institucionalmente espacios de intercambio entre equipos. Al no existir instancias regulares para el debate abierto de perspectivas y enfoques teórico-metodológicos, se profundiza la desconexión en el interior de cada facultad y entre facultades, con la consiguiente incapacidad para economizar esfuerzos en los proyectos académicos²⁰. De esta manera resulta una matriz fragmentaria que refuerza la tendencia hacia la compartimentalización y que dificulta la apertura de espacios de trabajo interdisciplinario, lo que impide avanzar

²⁰ Se advierte que mientras algunas carreras no cuentan con docentes para determinada materia, la misma se desarrolla en otra para un reducido número de alumnos.

hacia una estructura de colegialidad solidaria. No obstante esta dificultad, algunos esfuerzos auspiciosos se están produciendo en este sentido, en particular en proyectos vinculados con el posgrado.

La Secretaría Académica puede jugar un papel fundamental para superar algunos de esos problemas y para alentar los esfuerzos iniciados. Hasta hace unos pocos meses, ese cargo era desempeñado por el Vicerrector, se procuraba de este modo economizar recursos pero se afectaba la capacidad de operación de la Secretaría. Su funcionamiento adecuado se ve limitado por otros factores generales que inciden en toda la institución como dificultades presupuestarias, personal no suficientemente capacitado, espacio e infraestructura deficitarios, clima laboral deteriorado por la falta de perspectivas de promoción y desarrollo, localización, etcétera²¹. A su vez, la carga administrativa desplaza la atención de las cuestiones académicas. Por consiguiente, la Secretaría no se ha constituido aún en un órgano de apoyo técnico, ni participa en algunos procesos decisivos en los que debería tener un lugar central. No cuenta con información completa sobre los posgrados y, por lo tanto, no puede realizar su seguimiento académico ni procurar la articulación recíproca y con el grado.

Cuando el Vicerrector ocupó el cargo de Rector²² se designó a una nueva Secretaria Académica. En la actualidad, el sector se plantea como objetivo construir un ámbito de mayor capacidad para el desempeño de las funciones que le están atribuidas, avanzando en el tratamiento de algunas cuestiones aún no resueltas, como por ejemplo la mayor articulación entre unidades académicas, la revisión de la normativa y la homogenización de criterios para el ingreso de estudiantes y los regímenes de promoción.

²¹ Su estructura actual está conformada por la Dirección General Académica, Dirección de Control Curricular, Dirección de Estadísticas – Bedelía y la Oficina de Administración de Bibliotecas. Cuenta con un total de 18 personas y un presupuesto asignado de \$53.365.

²² El Vicerrector asume el Rectorado cuando el Rector es designado Secretario de Educación Superior en el Ministerio de Educación de la Nación a fines de 1999.

3.2. La oferta académica

El universo de ofertas

La oferta académica se caracteriza por su diversidad, tanto en lo relativo a la variedad de carreras como a su duración, y se observan contrastes importantes en las distintas facultades²³.

Esta diversidad de situaciones entre facultades contrasta con la homogeneidad que se manifiesta en la distribución de recursos y de personal de apoyo. A esto deben sumarse las diferencias existentes entre los planteles de profesores, el grado de dedicación y el número de alumnos, lo que muy probablemente genere situaciones de tensión que alimentan los problemas señalados anteriormente. En los puntos siguientes se presentan algunas referencias que ilustran estas diferencias.

Las carreras cortas y los posgrados

En los últimos años se advierte una expansión importante de la oferta de posgrados, los cuales llegan a autofinanciarse y, en algunos casos, a generar excedentes²⁴. De igual manera, existe un esfuerzo por crear carreras cortas, en particular en aquellas facultades con cierto estancamiento en el registro de las carreras de grado. El argumento esgrimido para ello es la necesidad de implementar estrategias que incrementen la retención de los alumnos con una oferta que permita una más rápida inserción en el mercado laboral. Si bien esta situación se advierte en el caso de la Facultad de Humanidades, una afirmación que convalide ese argumento requeriría de un análisis más profundo.

²³ La Facultad de Ingeniería ofrece seis carreras de cinco años de duración, con dos doctorados acreditados. En cambio, la Facultad de Ciencias Exactas tiene seis ofertas de tres años de duración o menos (diplomaturas y títulos técnicos en electrónica, computación o análisis químico), cinco profesorados de cuatro años, tres licenciaturas y maestría, doctorado y carrera de especialización. La Facultad de Ciencias Naturales tiene cuatro licenciaturas y un profesorado, con dos cursos de maestría y dos doctorados. La de Ciencias Económicas tiene tres carreras de grado y dos profesorados de dos años de duración, una maestría ofrecida en colaboración con la Universidad de Alcalá de Henares y tres carreras de especialización. La Facultad de Humanidades tiene ofertas variadas: cinco licenciaturas de cinco años de duración y una de dos años con modalidad a distancia, seis profesorados de cuatro y cinco años de duración. Cuenta además con una carrera de especialización y una maestría acreditadas, con doctorados en las áreas de las licenciaturas. La facultad de Ciencias de la Salud ofrece dos licenciaturas y un título de tres años (enfermería universitaria), una especialización y una maestría.

²⁴ Como por ejemplo en Ciencias Económicas.

Como se señalará, el crecimiento de la oferta ha generado diversas tensiones en el plantel docente, ante una creciente demanda en materia de atención de cursos, y también ha incidido sobre los recursos físicos disponibles. Las carreras de posgrado son a su vez un medio para canalizar el potencial docente.

3.3. Los planes de estudio

La oferta de la Universidad ha aumentado en número y diversidad de carreras. El fundamento para ello es la redefinición de las ofertas anteriores y la intención de optimizar lo existente. En esta materia, pueden destacarse varias problemáticas que surgen del contraste entre los propósitos y las dificultades para su concreción:

1. Los procesos de cambio ponen de manifiesto la intención de perfeccionar y adecuar la oferta que anima a la Universidad. No obstante, en la consecución de este objetivo se advierte que algunas de las iniciativas no estuvieron precedidas por estudios de factibilidad rigurosos que afirmasen su pertinencia, estimasen la demanda social de sus egresados, anticipasen sus requerimientos y evaluaran la capacidad de la Universidad para brindar los recursos necesarios en materia de personal docente, aulas, equipamiento, etcétera, y asegurar su sostenimiento.
2. Las políticas de mejoramiento de la calidad se expresan en los proyectos FOMEC. Como se tratará en otra sección, la Universidad ha aprovechado en forma muy positiva y exitosa la oportunidad que se le brindaba. En el marco de estos proyectos se han producido cambios en los planes de estudio vigentes y se ha mejorado el equipamiento y la disponibilidad de material bibliográfico. Sin embargo, según lo expresado por diferentes actores, esas políticas y las acciones propuestas no han surgido de un debate acerca de prioridades y tipo de formación necesaria. La situación en que debieron formularse los proyectos, influyó para que las decisiones obedecieran a consideraciones circunstanciales, muchas veces resultado de la movilización de intereses de grupo y de sector, sin una amplia y necesaria discusión académica.
3. Existe consenso en torno de la necesidad de producir cambios tendientes a lograr una mayor pertinencia y calidad. Pese a tal acuerdo, los

problemas de fragmentación obstaculizan la construcción de una visión de conjunto imprescindible para definir perfiles, alcances y objetivos de las propuestas formativas. Esto se pone de manifiesto en la dificultad que existe para alcanzar un grado aceptable de consistencia y para consensuar los contenidos mínimos, a fin de superar la repetición y redundancia en los contenidos y en la bibliografía.

4. Los nuevos planes parecen responder a un doble objetivo: brindar respuestas acordes con las necesidades del contexto, abordando problemáticas específicas de la región, e impulsar la disminución de la duración de las carreras. Esto último es consecuencia de una sobrecarga en los contenidos de las carreras de grado. La actualización curricular se ha realizado mediante la acumulación de contenidos, y muchas veces no se han suprimido aquellos prescindibles y no ha habido una desagregación suficiente. En estos casos, la consecuencia es una expansión de la información suministrada a expensas de la profundidad de la formación. La poca flexibilidad en los regímenes de cursado y de correlatividades ha provocado también una prolongación de los años de estudio previstos para las diferentes carreras.
5. Cabe destacar que se observan algunas tendencias positivas en la organización de los planes. Son las referidas a la creciente precisión de ejes estructurantes que permiten articular vertical y horizontalmente los contenidos y actividades a desarrollar por las diferentes cátedras y al avance en la relación teoría-práctica, delineando secuencias de aproximación a la práctica profesional a través de la incorporación de capacidades y competencias. De esta manera se superan perspectivas deductivistas que postergan las instancias de práctica para el final de los estudios como aplicación de la teoría previamente incorporada, para en cambio concebirla como eje que atraviesa la formación desde su inicio. Para consolidar estas tendencias, deberían tenerse en cuenta en algunas carreras los espacios curriculares que posibiliten esta inclusión temprana de las prácticas. Debe señalarse que la carrera de Ciencias de la Educación ha realizado aportes para perfeccionar la función docente de algunas carreras.
6. El tránsito hacia el régimen cuatrimestral de las asignaturas resultó un avance significativo. En algunos casos es preciso adecuar contenidos y secuencias. Existen situaciones en las que se pretende abarcar en

menos horas de clase los mismos contenidos, lo que genera una problemática semejante a la que resulta de los intentos de disminuir los años de duración de las carreras. Tanto docentes como alumnos señalaron que en algunas ocasiones se crearon nuevas asignaturas que mantenían el programa y la bibliografía de las que eran sustituidas. Por otra parte, se señaló que no siempre existe correspondencia entre los temas desarrollados en clase y los contenidos de las pruebas evaluativas.

7. Las reformas enfrentan problemas derivados de una planificación imperfecta y relativos a la puesta en marcha. La forma en que se llevó a cabo la definición de los nuevos planes provocó, en el caso de algunas carreras, que se contase con definiciones limitadas a los primeros años, y que quedaran cuestiones no resueltas en el diseño, lo que explica las dificultades surgidas en el desarrollo posterior. Teniendo en cuenta algunos de los problemas planteados en las reuniones realizadas con alumnos, pareciera no haberse contemplado adecuadamente la temática de la transición de un plan de estudio al otro. De igual manera, esos problemas de previsión se ponen de manifiesto en lo referente a la disponibilidad de la planta docente necesaria para implementar los planes en su totalidad.
8. Se han puesto en marcha experiencias con regímenes de promoción que procuran un trabajo más sistemático con el alumno y una labor de seguimiento a lo largo del proceso formativo²⁵. No obstante, en general la labor tutorial y de orientación a los alumnos parece ser escasa. Esta carencia se hace más notoria en el caso de los alumnos del primer año, donde los altos índices de deserción deberían indicar que se trata de una tarea prioritaria. Tal situación puede ser el resultado de no contar con un número de docentes suficiente para realizar una labor de ese tipo. Sin embargo, y tal como se señala en un punto posterior, en algunas carreras la relación global profesor-alumnos es satisfactoria.
9. A pesar del aumento de la matrícula y de los problemas que se enfrentan en los primeros años, no hay avances en el desarrollo del sistema semipresencial, que podría aliviar esta etapa. Sólo en el caso de enfermería se registra un antecedente relevante de un ciclo completo para la licenciatura, organizado mediante el sistema a distancia.

²⁵ La Facultad de Ingeniería está acumulando una interesante experiencia en esta dirección.

10. Existen experiencias interesantes de articulación con el sistema superior no universitario tendientes a la actualización y recualificación de títulos docentes. Se han producido avances en la concreción de convenios que validen tramos de los estudios y que otorguen certificaciones sin descuidar la calidad de la formación. En consecuencia, en los nuevos planes para las carreras de profesorado es posible avanzar hacia una mayor claridad en la incorporación de contenidos relativos a los diferentes campos de la formación -general, especializada y orientada-

3.4. Las prácticas de enseñanza

Aun con diferencias entre facultades y cátedras y a pesar de la incidencia de los factores que se señalan y que sin duda están asociados al bajo número de graduados, el CPE pudo apreciar el buen grado de formación que muestran los alumnos de los años superiores. Esos factores son los siguientes:

1. Las opciones para el dictado de clases siguen siendo, predominantemente, las de tipo expositivo y sin que se propicien los espacios necesarios para el estímulo de la reflexión autónoma y el pensamiento crítico. Si bien se reconoce que existen profesores excelentes en las diferentes carreras, con un importante compromiso con su labor, con propuestas fundadas y creativas, sus experiencias resultan todavía aisladas en el proceso global de formación en las distintas carreras.
2. Predomina una orientación volcada hacia el aprendizaje intramuros, en la sala o el laboratorio, sin la previsión secuenciada del trabajo de campo imprescindible para algunas carreras. Esta orientación es en gran medida el resultado de carencias presupuestarias y de las concepciones predominantes en cuanto a la labor docente, lo que tiene como consecuencia para los alumnos el desconocimiento de los requerimientos para la intervención en las prácticas profesionales y de las competencias necesarias para desenvolverse en ámbitos diversos.
3. Una problemática semejante se presenta en lo relativo a la incorporación de la formación para la investigación en las tareas de

grado. Cuando la integración a un equipo de investigación está asociada a la elaboración de la tesis de graduación, esta inserción constituye una experiencia formativa importante²⁶. En otros casos los alumnos se suman a los trabajos de investigación que realizan las cátedras, pero con frecuencia esta labor pierde valor formativo en tanto su desempeño se reduce al desarrollo de tareas puntuales, fragmentarias, sin conocimiento del proyecto global en que las mismas se inscriben.

4. En general, la masividad del ingreso y el número elevado de alumnos que cursan los primeros años desborda la capacidad de las cátedras. Durante las entrevistas se escuchó con cierta reiteración que esa masividad induce a la utilización de mecanismos que los alumnos consideran inequitativos y deliberadamente dirigidos a provocar el desaliento y a estimular la deserción²⁷. Esta percepción, unida a la ausencia de políticas que procuren una mayor retención, configura una realidad que es interpretada por los actores como “darwinismo educativo, donde llega sólo el que más resiste”²⁸.
5. En las reuniones con los alumnos se reiteró la existencia de problemas referidos a los exámenes parciales y finales, y, como se dijo anteriormente, se puso de manifiesto la escasa correspondencia entre la enseñanza y aquello que es objeto de evaluación. Los índices de fracaso son elevados y no parece ser una práctica corriente la devolución al alumno de los resultados obtenidos, que es clarificadora y orientadora respecto de las dificultades detectadas.
6. La relaciones entre docentes y alumnos están –en términos generales– caracterizadas por un marcado tono jerárquico y rara vez trascienden el estricto cumplimiento de los roles de “docente” o

²⁶ Esto se manifiesta en forma particular en las facultades de Ciencias Exactas y Naturales.

²⁷ La cantidad de alumnos matriculados por profesor, auxiliar docente y docentes totales no supera en ninguna de las unidades académicas la relación de treinta alumnos por docente total. Sin embargo en la mayoría de las carreras se presenta el problema de una elevada relación entre materias de primer año, situación que debe ser analizada en cada una de las unidades académicas y en las escuelas correspondientes.

²⁸ “La problemática del ingresante en la UNSa”, Viviana Moreno, Viviana Jorge y Liliana Valdez, 1999.

“alumno”. Los estamentos universitarios parecen funcionar como compartimentos estancos, de modo que no permiten la consolidación de una verdadera “comunidad” universitaria. Durante las entrevistas, los alumnos hicieron referencia a la desorganización y a la falta de comunicación, de coordinación y de habilidades pedagógicas de los docentes. Puntualizaron la excesiva cantidad de contenidos de las asignaturas y la existencia, en los primeros años, de asignaturas con pruebas, que, según su percepción, están planificadas para reducir el número de estudiantes. De igual manera, plantean demandas de asesoramiento al estudiante para la elección tanto de las asignaturas optativas de los ciclos superiores, como para la elección del tema de tesis o trabajo de grado.

7. Una traba de suma importancia y que reclama atención urgente es la falta de medidas tendientes a facilitar la concreción de las tesis de licenciatura. Estas extienden en algunos años el tiempo de egreso una vez finalizado el cursado de las asignaturas, lo que modifica sustantivamente el tiempo real de duración de las carreras respecto del tiempo teórico previsto. Hay alumnos demorados en su avance en la carrera por deficiencias de aparatología, laboratorios, etcétera, y de la labor tutorial de seguimiento.

3.5. El mejoramiento de la enseñanza

El esfuerzo mayor para el mejoramiento de la enseñanza está basado en un número relativamente alto, superior a la media nacional, de Proyectos FOMEC²⁹. Muchos de estos proyectos tienen por objetivo apoyar las carreras de grado, lo que ha dado como resultado de cambios en los planes curriculares³⁰.

²⁹ Tres facultades han recibido la aprobación de proyectos por montos que rondan el millón de pesos: Exactas, Ingeniería y Ciencias Naturales. Las facultades de Humanidades y Ciencias de la Salud tienen proyectos por valor de entre 240.000 y 350.000 pesos.

³⁰ Uno de los Proyectos FOMEC/SPU que fuera aprobado a fines del año pasado fue presentado por la Facultad de Ingeniería para implementar algunas líneas de mejora, como consecuencia de la Experiencia Piloto de Autoevaluación realizada en la Carrera de Ingeniería Química. Precisamente esta experiencia es la que da origen a la metodología de Autoevaluación que la UNSa propuso a la CONEAU para realizar su Evaluación Institucional.

Como se dijo antes, muchos de esos cambios, parecen haber obedecido al aprovechamiento de oportunidades, y han sido visualizados por grupos de docentes como un compromiso impuesto por la fuente de financiamiento y no como una iniciativa de las unidades académicas o como resultante de un diagnóstico riguroso. En consecuencia algunas de esas modificaciones carecen de objetivos claros para el conjunto de los docentes y su concepción pedagógica puede llegar a ser cuestionable. En esos cambios sólo se aprovechó parcialmente la oportunidad para acrecentar la articulación entre unidades y carreras, mientras que muchas veces se consolidó la fragmentación y la desarticulación.

Otra vía para el mejoramiento que se está implementando se expresa en el elevado número de docentes que obtuvieron un título de posgrado y de los que están en proceso de obtenerlo. Los problemas para la cobertura de las cátedras de grado que esto acarrea, aparece como coyuntural y de alguna manera inevitable, dado que el proceso de perfeccionamiento académico resulta de la voluntad e iniciativa individual de los docentes.

3.6. Los alumnos

Inscripción e ingreso

Existe una gran diversidad en el lo referente a las inscripciones por facultad. En el año 2000 se inscribieron 6.595 aspirantes y se reinscribieron 12.690, lo que conformó una población total de 19.285 alumnos, un 20 % más que la cifra correspondiente al año 1998. En los últimos diez años, la tasa de incremento de la matrícula fue del 4,4% anual acumulativo.

Las inscripciones para el año 2000 presentan un patrón interesante conforme al cual deben diferenciarse situaciones particulares. Mientras que en la mayor parte de las facultades la inscripción se canaliza hacia las ofertas “largas” y tradicionales, en Ciencias Exactas sólo el 20% de las inscripciones corresponden a las licenciaturas convencionales, mientras que casi el 70% de las inscripciones corresponden a Análisis de Sistemas y Técnico en Electrónica, porcentaje que se mantiene si el cálculo se hace sobre el total de alumnos. Si se calcula el total de inscripciones para carreras cortas o con predominante orientación profesional hacia el mundo del trabajo, como sucede básicamente con Ciencias Económicas, se observa que más del 55 % de las inscripciones se orientan hacia esas carreras. Las carreras como las ingenierías y licenciaturas de la Facultad de Ciencias Exactas y para la de Ciencias Naturales atraen al 25 %

de los aspirantes a ingreso y al 22% del total de los alumnos³¹. Este patrón de inscripciones es revelador de la naturaleza de la demanda que la Universidad enfrenta.

La Facultad de Ingeniería es la única unidad con índices negativos de crecimiento de la inscripción, reinscripción y matrícula, mientras que las mayores tasas de crecimiento de la matrícula se registran en la Facultad de Ciencias de la Salud (8,5 %), en la Sede Regional Orán (7,6%), en la Facultad de Humanidades (7,1%) y en la Facultad de Ciencias Naturales (6,9%)³². Otro dato de interés, pues indica hasta qué punto el ingreso desafía la capacidad docente de cada facultad, es el número de alumnos que aspiran a ingresar en relación con cien que se reinscriben: esta relación es más elevada en Ciencias Exactas, 88%, seguida por Ingeniería, Ciencias de la Salud y Ciencias Naturales, y más baja en Económicas con 28% y Humanidades con 47%.

Cada facultad se da su propio sistema de ingreso, sin que se advierta la presencia de criterios globales y compartidos. La Facultad de Ingeniería, por ejemplo, cuenta con un curso obligatorio pero de características no promocionales ni restrictivas³³. Consiste en una prueba de diagnóstico inicial, que se repite siete semanas luego de terminado el curso.

Deserción

Uno de los problemas más importantes a que debe hacer frente la Universidad es el referido a la deserción en el primer año; este problema es común a la mayor parte de las carreras³⁴. En promedio, casi el 50% de los alumnos ingresantes abandona en el primer año³⁵. Por consiguiente, es impres-

³¹ Como se analizará con posterioridad, estas carreras cuentan con el 52% de la planta de cargos equivalentes a dedicación exclusiva de la Universidad.

³² Si se consideran las inscripciones entre los años 1989 y 1998, se produjeron reducciones del 26 y 22 % en ingeniería y ciencias exactas respectivamente.

³³ En el año 2000 se anotaron 570 alumnos al curso de nivelación. De ellos, ingresaron 470.

³⁴ Al respecto los datos recogidos permiten aclarar en alguna medida esta situación al sincerar el número real de alumnos ingresantes. Dado que la Universidad de Salta acepta como alumnos condicionales hasta el mes de julio a quienes adeudan materias del secundario, muchos alumnos inscriptos no llegan siquiera a rendir el primer parcial. Otro porcentaje significativo abandona antes de pasar el segundo cuatrimestre por lo que la cifra de alumnos regulares en el primer año varía notablemente si se contrastan estos datos.

³⁵ Conviene aclarar que estas cifras corresponden a listas depuradas de los "Aspirantes a ingreso" que son estudiantes que no completaron los estudios de nivel medio y que son anotados condicionalmente.

cindible establecer un sistema de registro y seguimiento para determinar las causas del abandono.

Este valor es más alto en la Facultad de Ciencias Económicas (38%) e Ingeniería (40%), que son las facultades con porcentajes más bajos en materia de profesores con dedicación exclusiva. También en las sedes regionales el valor es elevado. Con estos datos, un análisis más profundo debería establecer cuál es la correspondencia existente entre el régimen de dedicación exclusiva y la atención a los alumnos.

De igual manera, el rendimiento académico en el primer año debe dar lugar a una indagación semejante, ya que, conforme a datos del año 1996, el 95 % de los alumnos que se reinscriben no ha logrado aprobar ninguna materia luego de tres turnos de examen para materias cuatrimestrales y dos turnos anuales. En este sentido hay experiencias sumamente positivas, como la creación del Servicio de Orientación y Tutoría, con docentes de las facultades de Ciencias de la Salud y de Humanidades³⁶. Un factor concreto, que incide en el abandono temprano, es el logro de un empleo cuya posterior pérdida, por su carácter generalmente temporario e inestable, provoca una frecuente reinscripción.

Graduación

Un estudio de las cohortes de 1988 a 1990 -para carreras con una duración teórica de entre tres y seis años, indicándose en cada caso la cantidad de alumnos ingresantes, la cantidad de egresados a marzo de 1998 y la cantidad de alumnos que aún continúan (reinscriptos en 1998)- arroja los siguientes resultados: el número total de egresados de la Universidad fue del 3,8% y sólo el 11% continúa aún sus estudios. Estas cifras adquieren mayor significación si se considera que el período de análisis implica entre 1,3 y 1,7 veces la duración de una carrera de seis años y entre 2,7 y 3,3 veces la duración de una carrera de tres años. La elevada deserción registrada indica que, si bien la misma es preocupante en el primer año, aunque esté aumentada por las razones ya enunciadas, la que se produce en los años siguientes es también significativa y requiere atención prioritaria.

³⁶ Se ha iniciado un análisis crítico y el tratamiento de la problemática del ingresante, su desempeño, permanencia y deserción. Uno de los resultados más interesantes, luego de dos años de labor, es el señalamiento de los Factores de Riesgo que abren la posibilidad de una comprensión más adecuada de la situación.

Duración de las carreras

En cuanto a la permanencia que tuvieron en la Universidad los alumnos que egresaron en 1997, el 27% supera en promedio los doce años. Este valor es más alto en las Facultades de Ciencias Económicas y de Ciencias Exactas, en donde los egresados en 1997, con más de doce años de permanencia, representan el 44% y el 50 % respectivamente. Los valores más bajos de egreso se registran en la Facultad de Ciencias Exactas y de Ciencias Naturales, mientras que el más alto corresponde a Humanidades. En un estudio de los valores promedio en el período de 1988-1997 se observa que egresó más del 13% de los alumnos que ingresaron en la Facultad de Ingeniería. Este valor, pese a ser el más alto para de las distintas unidades académicas de la UNSa, resulta inferior a la media nacional registrada en 1992, que era de 17,7 por cada cien ingresantes³⁷. En la Facultad de Ciencias Exactas egresa menos del 3% de los alumnos ingresantes, aspecto que tal vez esté vinculado con la exigencia de tesis de graduación y con las dificultades que se enfrentan al respecto. La duración real de todas las carreras de la Universidad es elevada, teniendo en cuenta que en el mejor de los casos, la duración real supera en aproximadamente el 50% a la teórica, y que en muchas carreras esa duración se duplica.

Perfil del alumnado

El perfil del alumnado se ha definido a partir de encuestas y de las tareas que realizan los asistentes sociales, en particular durante el proceso de evaluación de las solicitudes de beca. La construcción de ese perfil integra dimensiones socio-económicas y culturales³⁸.

Este perfil comprende una proporción significativa de alumnos provenientes de familias de bajos ingresos, ya sea históricos o producto de un empobrecimiento reciente³⁹. Un dato importante se refiere al número de alumnos

³⁷ Anuario 1996 de Estadísticas Universitarias.

³⁸ Según datos del CIN de 1994, del total de alumnos de la Universidad, el 43 % de sus padres tenían sólo educación primaria completa o incompleta. Un 13,4 % de esos padres tenían estudios universitarios completos o incompletos. Para el conjunto de universidades nacionales, esos porcentajes son del 31 y 23 % respectivamente.

³⁹ Este último elemento es particularmente evidente en la sede de Tartagal, área que sufrió en forma muy notable el impacto de la reestructuración económica. Según una muestra de las solicitudes de beca, el 57% de los solicitantes debe tomar dos medios de transporte para llegar al campus de la Universidad.

que trabajan, el que descendió en términos relativos en los últimos diez años, tal vez como consecuencia de las dificultades crecientes para insertarse en el mercado de trabajo. En términos agregados, el porcentaje que trabaja no es elevado, sólo el 21%, y disminuye en las facultades de Ciencias Económicas y de Humanidades. Este es un dato que sitúa la problemática de la deserción y de la duración de las carreras en un plano muy particular, ya que el trabajo no parece competir con el estudio, salvo en el caso de las dos facultades mencionadas⁴⁰.

El costo de traslado y manutención en ciudades alejadas de la de origen hace que los alumnos con frecuencia realicen elecciones azarosas acordes con la oferta del lugar y no con opciones genuinas vinculadas con intereses y/o capacidades. Para muchos estudiantes, el costo educativo es sumamente alto: se señaló repetidamente que los alumnos deben afrontar importantes gastos de transporte para llegar al campus, que los problemas alimentarios son evidentes y que la posibilidad de adquirir libros es limitada⁴¹.

Los problemas de inadecuada preparación que ponen de manifiesto las falencias de la educación media se agravan en las áreas de mayor carencia. Se plantean serios obstáculos para la comprensión y para satisfacer las exigencias de las diferentes carreras. Si bien se han intentado -y se continúa haciéndolo- experiencias de diverso tipo para paliar esta situación, se enfrentan restricciones vinculadas con el excesivo número de alumnos ingresantes respecto de la planta docente de los primeros años de las carreras⁴². Estos rasgos, muy marcados en las sedes Orán y Tartagal, parecen señalar, en cierta medida, una característica que atraviesa la UNSa en su conjunto.

Teniendo en cuenta este perfil del estudiante, la pertenencia a la Universidad no sólo implica para ciertos alumnos la posibilidad de contar con una cobertura social (becas, servicio médico) de la que de otra manera carecerían, sino que también contribuye a generar una identidad social en un contexto de deterioro económico y cultural.

⁴⁰ El caso de Humanidades es revelador: presenta el porcentaje más elevado en cuanto a estudiantes que trabajan y también en materia de deserción.

⁴¹ Los desmayos parecen ser frecuentes. Algunas cátedras organizan “mateadas” a mediodía. La demanda para becas de alimentación excede las capacidades de financiamiento de la Universidad. En los primeros años, los problemas de espacio y lo numeroso de los cursos determinan que los alumnos concurren varias horas antes del inicio de las clases para asegurarse el ingreso al aula.

⁴² En las sedes Orán y Tartagal, ambas con mayores obstáculos en este sentido, se han concretado proyectos de apoyo y tutoría al estudiantado sobre la base de una enorme sobrecarga de los docentes que asumen esta tarea a partir de su compromiso con los problemas de la región. Los mismos incluyen acciones de articulación con el nivel medio (polimodales).

La asistencia económica y sanitaria

En el contexto señalado, la política de becas pasa a tener una importancia extrema, que es reconocida por la Universidad. En efecto, se realiza un esfuerzo destacable en esta materia, asignando para ese propósito un presupuesto de \$ 285.000, con un refuerzo de \$ 50.000 para el año 1999. Este emprendimiento es objeto de una programación realizada por el Departamento de Becas, que también interviene en la tramitación de las solicitudes de alumnos con situaciones socioeconómicas precarias, en la fijación de criterios de selección y en la administración de los recursos. La adjudicación está a cargo de una comisión integrada por docentes y alumnos por facultad, y por funcionarios del Departamento. La práctica de las entrevistas realizadas por el Servicio Social fue suspendida en 1999. Según se plantea en el informe de autoevaluación, no existiría acuerdo en la Universidad acerca de la confiabilidad del mecanismo establecido para el otorgamiento de las becas.

La Universidad ofrece becas de distinto tipo: de estudio, de comedor, de transporte, de medio comedor y de guardería⁴³. El número de becas se distribuye por facultades en proporción a las solicitudes presentadas. A esas becas se agregan ayudas en forma de vales para el comedor. Debe señalarse que los Centros de Estudiantes también tienen programas de becas. Las becas son de ayuda para la permanencia del alumno y se requiere la regularidad en la condición de estudiante. Anualmente se conceden seiscientas becas en la sede central, cincuenta en Orán y treinta en Tartagal. El porcentaje de alumnos becados que egresan es, acorde con el porcentaje general de la Universidad, del 5,1%, sin que haya información sistemática acerca de la relación entre las becas y el rendimiento de los alumnos.

Otro aspecto a considerar se refiere a las pasantías, administradas por la Secretaría de Cooperación Técnica. El régimen establecido promueve convenios con instituciones públicas y privadas y con empresas. Su adjudicación está sujeta a concurso y pueden participar estudiantes con al menos el 50% de las materias de su carrera aprobadas y en situación de regularidad.

La Universidad también realiza una labor asistencial a través de su Departamento de Sanidad. Este tiene a su cargo la atención y el reconocimiento médico de estudiantes, docentes y personal de apoyo universitario. Atendió en 1998 a 2874 estudiantes. Este servicio tiene una capacidad insuficiente para responder a la demanda, tanto por el equipamiento disponible como por el personal afectado a esa tarea.

⁴³ Los montos de esas becas oscilan entre 40 y 140 \$.

La División Servicio Social brinda apoyo en la selección y seguimiento de los becarios. Realiza además actividades orientadas a la integración social de los estudiantes y sus familias, organizando jornadas de vivencia universitaria y estimulando la ejecución de diversos proyectos sociales. Tiene poca articulación con otras unidades de la Universidad, por lo que sus aportes no son efectivamente considerados para atender las problemáticas del rendimiento y deserción.

3.7. Los docentes

El plantel docente

La Universidad cuenta con un total de 1213 cargos docentes⁴⁴. Del total del personal docente, el 9,2 % son profesores titulares o asociados, el 27,5 % son adjuntos y el 40,7% jefes de trabajos prácticos. Algo más del 34% del total de los docentes se desempeña con dedicación exclusiva. De ellos, el 52,5% corresponde a profesores y el 23,6 % a auxiliares. Estos datos son extremadamente importantes y expresan el potencial docente de la Universidad. Los cargos con dedicación simple en las diferentes unidades académicas representan entre el 15% y 21% del plantel, salvo en la Facultad de Ciencias de la Salud, que cuenta con 6,5%; en la sede regional Orán, con casi el 27%, y en la Facultad de Ingeniería, con más del 31%. Un perfil diferente en la dedicación docente se presenta en la Facultad de Ciencias Económicas con menos del 7 % de los cargos con dedicación exclusiva y más del 72% de dedicación semi-exclusiva.

Las facultades que tienen un mayor número de cargos docentes son la de Ingeniería, que cuenta con 214, y la de Ciencias Naturales, con 210 cargos. Es importante señalar que la Facultad de Ciencias de la Salud no cuenta con ningún profesor titular y solamente tiene tres cargos de profesor asociado. La Facultad de Humanidades tiene cincuenta y cinco profesores y sólo diecinueve

⁴⁴ En diciembre de 1998 sobre un total de 1213 docentes la Universidad contaba con 224 Profesores, 148 Jefes de Trabajos Prácticos y 33 Auxiliares de 1ª con Dedicación Exclusiva. El mayor porcentaje de cargos con dedicación exclusiva corresponde a la Facultad de Ciencias Exactas (59,6%) y los menores a las facultades de Ingeniería (26,2%), Sede Regional Tartagal (13,4%) y de Ciencias Económicas (6,7%). Un total de 128 docentes posee título de posgrado y otros 329 docentes se encuentran en la actualidad cursando alguna carrera de posgrado.

auxiliares, lo que también creará dificultades en el momento de reemplazar a los actuales profesores con dedicación exclusiva. La situación más desfavorable en relación con el número de alumnos se da en la Facultad de Ciencias Económicas. Por otra parte, en las sedes de Orán y Tartagal se registra el menor número de cargos docentes.

Con el objeto de realizar alguna comparación entre la dotación docente y los alumnos, se construyó un coeficiente que resulta de dividir el porcentaje de docentes de cada facultad por semejante porcentaje de alumnos con respecto al total de la Universidad. Así resulta que la situación más favorecida es la de la Facultad de Ingeniería, con un coeficiente de 2,1, seguida por Ciencias Naturales con 1,4. Ciencias Exactas y Humanidades superan el coeficiente de 1. Ciencias de la Salud y Económicas están por debajo de 1, y en una situación particularmente desfavorable esta última, con 0,45.

El cuerpo docente se caracteriza por una elevada edad promedio. Esta es de 42,8 años para el conjunto, supera los cincuenta y ocho años en los profesores titulares, los cincuenta y tres en los asociados, los cuarenta y ocho en los adjuntos. Sólo en dos unidades la edad promedio de los JTP es menor de cuarenta años, y en todos los casos de los auxiliares de primera categoría supera los treinta y cinco. De igual manera, el promedio de antigüedad docente también es elevado, supera los veinte años en todas las categorías de profesor.

En cuanto a la regularización de la situación docente, la Universidad ha realizado un esfuerzo importante en materia de concursos. En las Facultades de Ciencias Exactas, de Ciencias Naturales, de Ciencias Económicas y de Ciencias de la Salud los porcentajes de docentes regularizados superan al 90%, mientras que en Humanidades e Ingeniería alcanzan el 78%.

Los equipos docentes

La actividad docente enfrenta una problemática compleja donde intervienen cuestiones que hacen a la estructura de cargos, a la carrera docente y a la integración y renovación de los equipos docentes.

La estructura de cargos y niveles presenta serias distorsiones, lo que se revela en: a) la existencia de dotaciones que no guardan relación con la carga docente efectiva, que se manifiestan en una gran disparidad en la relación profesor-alumno según carreras y curso, b) la persistencia de una distribución de cargos docentes que se fue cristalizando con el tiempo y que responde a una situación de oferta y demanda académica diferente de la actual, c) la falta de esfuerzos dirigidos a racionalizar la utilización de los recursos docentes

disponibles en el ámbito de la Universidad como un todo como por ejemplo, el hecho ya citado de que no se pueda dictar determinada cátedra en una facultad por falta de docentes, mientras que se dicta en otra, a veces con escasos alumnos; y d) la posibilidad de avanzar hacia una mejor utilización de los recursos docentes disponibles en cada facultad.

La resolución de esta problemática se complica, además, por la falta de disponibilidad de cargos docentes, que restringe las posibilidades de acceso y de promoción en el marco de una carrera docente.

Existen dificultades para integrar equipos de labor que permitan abrir espacios de debate interno, de construcción colectiva del conocimiento y, por ende, de formación continua en el trabajo. Ello inhibe asimismo la posibilidad de una adecuada distribución de las tareas que resultan excesivas al tener que dar respuesta a las funciones de docencia, investigación y extensión. Se observa también una carencia de cuadros formados que permitan contar con la masa crítica necesaria en todos los casos.

Una tendencia positiva se advierte como consecuencia del desarrollo de algunas ofertas de posgrado, que llevan a un intercambio entre docentes de diferentes disciplinas y campos de conocimiento, lo que genera proyectos de trabajo integrados.

En algunos casos la necesidad de recurrir a docentes de otras ciudades y/o provincias plantea obstáculos para el normal desarrollo de las actividades. En las sedes Orán y Tartagal, esta situación es particularmente seria y provoca una sobrecarga de responsabilidades a los auxiliares docentes del lugar.

La tarea docente

La actividad de los docentes enfrenta situaciones diversas, conforme la carrera y la ubicación de las materias en su desarrollo. Se observa en general un interés elevado en pertenecer a la planta docente y en perfeccionarse, y la sobrecarga de tareas es frecuente⁴⁵. La actividad de los docentes de dedicación parcial se ha visto complicada con la incorporación reiterada de actividades adicionales, así como por su masiva incorporación al sistema de incentivos, que los obliga a realizar tareas de investigación, lo que no siempre repercute positivamente sobre la atención de las necesidades de los alumnos.

⁴⁵ Son numerosos los casos de docentes que cursan actividades de posgrado con financiamiento personal por la imposibilidad institucional de financiar esa tarea de perfeccionamiento.

Durante la tarea de evaluación se pudo observar la necesidad de los docentes de hablar de sus logros y sus frustraciones. Expresaron con insistencia la insatisfacción por la situación y por los criterios de distribución de cargos, categorías y dedicación entre las distintas facultades y sedes regionales. La carencia de recursos provoca una competencia no debidamente canalizada entre unidades académicas y hacia el interior de las mismas. Esta puja también se da en torno de la obtención de recursos para apoyo administrativo y para gastos de funcionamiento y de la asignación de espacios y horarios.

La debilidad de los mecanismos de integración entre unidades y disciplinas, entre docentes e investigadores, dentro de los equipos docentes y entre las tareas docentes y los alumnos es percibida por casi todos los actores de la comunidad universitaria, y así la necesidad de reforzarlos y de que haya una mayor participación constituye una demanda compartida, no siempre acompañada de comportamientos coherentes con ella. Lo mismo se advierte con respecto a la percepción generalizada sobre las problemáticas de la deserción de estudiantes y del rendimiento académico, sin que se produzcan intercambios o encuentros interdisciplinarios significativos para encararlas en el ámbito institucional.

En algunos casos, existe cierta desorientación con respecto al sentido de la actividad desarrollada. Como ejemplo puede mencionarse el caso de las facultades de ciencias: una tarea importante para las mismas es la formación docente. Los cambios en los programas de educación media a nivel nacional y las dificultades de diálogo con las autoridades provinciales hacen que se vean obstaculizados los propósitos de brindar un mejor servicio y de lograr una mayor articulación entre la docencia universitaria y la terciaria.

La problemática docente incluye también la escasez de oportunidades para la reflexión institucional; en este sentido se señaló que la autoevaluación contribuyó positivamente en tal aspecto. La sobrecarga de tareas, las exigencias de los nuevos planes de estudio y los tiempos impuestos por los proyectos con financiamiento externo a la Universidad impiden no solamente una mayor discusión y una mayor participación, sino también un esfuerzo más sistemático de perfeccionamiento.

4. Investigación, desarrollo y creación

4.1. Política de investigación

Según se establece en los Estatutos, la investigación constituye un área inseparable de la función docente. La política institucional a este respecto se

manifiesta en: a) la estructura organizacional y normativa establecida, b) los recursos asignados, c) los ámbitos existentes.

La estructura organizativa y normativa

La Universidad cuenta con un ámbito específico para promover la investigación y un presupuesto destinado a estas actividades. El Consejo de Investigación (CIUNSa) formula el Plan Anual de Investigación, coordina las actividades, administra los fondos y propone las pautas para realizar las evaluaciones internas y/o externas⁴⁶. Este marco normativo configura una estructura moderna y adecuada para la promoción de la investigación y para la definición de orientaciones y facilita la participación en la discusión y en la toma de decisiones.

El Consejo goza de una buena imagen en la comunidad universitaria, que valora su papel en la promoción de trabajos, proyectos y programas y destaca su participación en materia de becas, financiamiento de proyectos, compra de equipo, bibliografía e insumos, viabilización de redes informáticas y otorgamiento de facilidades para la participación en reuniones científicas.

En contraste con esta imagen, se percibe el impacto de la escasez de recursos cuya superación, unida a una política explícita y a la creación y desarrollo de nuevas actividades, permitirá a la Universidad recuperar su expectativa inicial en esta temática. No obstante su importancia, pareciera que estas cuestiones no han generado una discusión profunda en el seno de la comunidad universitaria.

⁴⁶ En la conducción del Consejo (CIUNSa) participan representantes de los docentes-investigadores de las facultades y de los estudiantes. El Consejo administra los subsidios a la investigación y para el equipamiento. Su personal es de alrededor de 20 personas. Hacen las compras centralizadas para todos los proyectos. La carga de tareas es elevada, ya que deben procesar 700 expedientes/año de rendición de cuentas. Como el CIUNSa se ocupa también de la gestión de varias otras actividades (Internet, Programa de Incentivos, etc.) su personal se encuentra recargado de tareas administrativas. No cuenta con organigrama ni manuales de funcionamiento. La actividad de algunas de sus comisiones es irregular, con falta de representación de ciertas unidades académicas.

El Rector de la Universidad, en la nota n° 111/00 dirigida a la CONEAU, expresa que "...en realidad la actuación no es irregular, todas las resoluciones del Consejo tienen dictamen previo de comisión. Efectivamente faltaba la representación de la Facultad de Ciencias Económicas, actualmente se han integrado los Profesores, en Auxiliares y Alumnos hay suplentes."

Los recursos asignados

La Universidad realiza un significativo esfuerzo de financiamiento con recursos propios. El presupuesto del Consejo de Investigaciones ha crecido de \$ 752.000 en 1994 a casi el doble en 1999. Un 24% de este total (330.000\$/año⁴⁷) se destinó al otorgamiento de más de 212 subsidios a los grupos de investigación, con montos que varían entre 1.000 y 2.000 \$/año/proyecto⁴⁸. Por consiguiente, se constata que hay un elevado número de proyectos con escasos recursos asignados a cada uno de ellos. Esta situación se ha visto afectada por los últimos recortes presupuestarios y por la incidencia del Programa de Incentivos que aumentó el número de personas que participan de proyectos de investigación, sin aumentar los fondos para la financiación de la propia investigación.

El financiamiento es concursable y todos los proyectos aprobados reciben un monto semejante⁴⁹ sin que se tengan en cuenta criterios de orden valorativo en cuanto a su calidad y rendimiento, ni consideraciones sobre otras eventuales fuentes de financiamiento⁵⁰. Al equipamiento se destinan unos 115.000\$/anuales adjudicables también a través de concursos que se realizan con independencia de los proyectos⁵¹; se priorizan los equipamientos solicitados por más de un director y en ese caso se otorgan montos mayores. El sistema de evaluación de proyectos, si bien adecuadamente diseñado, tiene una contribución limitada en la medida en que se asignan montos semejantes a los

⁴⁷ La cantidad total, entre programas, proyectos y trabajos en el CIUNSa, es de 212 (9, 136 y 67, respectivamente). La Facultad de Humanidades es la que tiene mayor cantidad de proyectos en ejecución (48) y la Facultad de Ciencias Naturales es la que tiene el mayor número de trabajos (53). Es de destacar que el CIUNSa posee normas establecidas para la evaluación externa de las nuevas presentaciones así como para la evaluación de los informes de avance y finales de los trabajos, proyectos y programas.

⁴⁸ La distribución por facultades es la siguiente: Cs.Nats. 69, Cs. Ex., 24, Ing. 24, Cs.Salud 10, CsEs 12, Tartagal 4, INASLA 3, IEM 1, IMBEMI 1, Orán 1.

⁴⁹ La elección de pares para la evaluación la hace una subcomisión del CIUNSa.

⁵⁰ Sobre este aspecto, el Rector de la Universidad, en su nota n°111/00 expresa a la Coneau que: “corresponde aclarar que esta situación aparentemente injusta es una decisión consensuada. Sobre la base que los recursos que deben repartirse son demasiado escasos para satisfacer los requerimientos de los proyectos, resulta poco útil realizar una laboriosa valoración de todos ellos para finalmente asignar, por ejemplo, \$1.800 a un proyecto y \$ 2.250 a otro.”

⁵¹ 53 proyectos tuvieron dinero adicional para equipamiento. Además de los subsidios otorgados por el CIUNSa, el Consejo financia becas de formación de posgrado (7% de su presupuesto). A comunicaciones y personal destina el 6,4 y 22,5% del total respectivamente.

proyectos aprobados. En consecuencia, y aun cuando está acotado por los escasos recursos de que dispone, el potencial transformador del CIUNSa, como herramienta de aplicación de una política institucional en el área, no está plenamente aprovechado.

La UNSa ejecuta algunos proyectos de investigación con financiación externa, una proporción importante de éstos la constituyen los apoyados por el CONICET y la ANPCyT⁵². Los proyectos de laboratorios o institutos con investigadores del CONICET⁵³ manejan un presupuesto independiente del Consejo. Si bien no hay estudios sistemáticos que permitan asegurar la pertinencia de las actividades realizadas, los objetivos de los proyectos están relacionados con los intereses de la región, aún cuando no siempre tengan destinatarios específicos.

Otro aporte que realiza el Consejo se refiere a los auxiliares de investigación, que son más de cincuenta. El 32% de los recursos se destina al financiamiento de estos auxiliares. Históricamente se empezó a financiar cargos, hasta el nivel de JTP, para que ayudasen a los grupos; luego se constató la dificultad de interrumpir estos vínculos, lo que llevó a la continuidad de algunos beneficiarios que revistan en esta situación desde hace veinte años. Hay opiniones, aparentemente minoritarias, que se expresan en forma positiva respecto de este régimen. Algunos de estos ayudantes desempeñan funciones desde las primeras etapas de la Universidad, y tienen una edad promedio cercana a los cuarenta años. Esto evidencia una cierta rigidez en el sistema, pues a pesar del deseo de los responsables de disminuir su número, los cargos de ayudante pueden ser removidos sólo al darse de baja el proyecto correspondiente, cosa que sucede con poca frecuencia. En caso de solicitarlo, pueden dedicar el 15% de su tiempo a actividades docentes.

Los ámbitos de investigación

La investigación se realiza en diferentes ámbitos. Al tiempo de su fundación, la Universidad incorporó algunos grupos de investigación ya desarrolla-

⁵² Trece proyectos del CONICET y siete de la Agencia. Se agrupan en las siguientes áreas: la geología (9), energías no convencionales (4), ingeniería química (3), humanidades (3), y salud humana (1).

⁵³ En la UNSa tienen lugar de trabajo cerca de 34 investigadores de la carrera del CONICET. El 79% posee además un cargo docente, mientras que el resto son investigadores sin actividad en la docencia de grado o en la dirección de tesis de grado y posgrado.

dos, a los que se fueron agregando otros⁵⁴. Esta razón histórica explica que la mayor parte de la investigación se haya agrupado en torno a institutos, tanto en el marco de convenios UNSa-CONICET como por creación propia⁵⁵. Por

⁵⁴ Los proyectos de investigación se desarrollan en quince institutos dependientes de la Universidad, en dos institutos dependientes del CONICET y en las diferentes facultades y Centros Regionales. Algunos de estos institutos son: 1) GEONORTE, Instituto de Geología de la Facultad de Ciencias Naturales, que cuenta con la mayor concentración de docentes investigadores con título de posgrado y realiza desde investigación básica a aplicada, y actividades de prestación de servicios (fotos aéreas para minería, aero-triangulación, estudios sobre impacto ecológico). Es receptor de más del 50% de todos los subsidios externos volcados hacia la Universidad. 2) Laboratorio de Patología Experimental de la Facultad de Ciencias de la Salud, dirigido por un investigador principal del CONICET y miembro de la Academia Nacional de Medicina, con una trayectoria destacada y continua en el área de parasitología, numerosas publicaciones y reconocimiento nacional e internacional. Este Instituto realiza contribuciones significativas en el área de biología de la Facultad de Ciencias Naturales y participa en actividades interdisciplinarias con Física en láser, speckles, para detectar tripanosoma, y con Ciencias Económicas en el estudio del impacto del Mal de Chagas en la actividad económica. 3) INENCO (Instituto de Investigaciones en Energía no Convencionales), instituto del CONICET sólidamente desarrollado y con activa participación en la vida de la Universidad. Sus actividades, muy diversas, tienen una importante proyección al medio (estudios en invernaderos, desarrollo de tecnologías de utilización de la energía solar con poblaciones aborígenes) y presencia en revistas internacionales de I&D. 4) INIQUI (Instituto de Investigaciones para la Industria Química), también del CONICET, con una nutrida agenda de investigaciones de elevada pertinencia, con temas referidos a catalizadores, a alimentos y a biotecnología (tratamiento de desechos de la producción cítrica y del maní). En cuestiones vinculadas a las tecnologías de alimentos están bien integrados con la Facultad de Ciencias de la Salud. 5) INBEMI (Instituto de Investigaciones de Beneficio de Minerales) presta servicios regulares de diverso tipo a industrias del medio, 6) GREDES, dedicado al estudio de la demografía, alberga investigadores y proyectos financiados por la Agencia y por el CONICET. 7) INASLA (Instituto de Agua Subterránea Latinoamericano de la Facultad de Ciencias Naturales), con acciones de docencia, investigación y extensión. 8) Centro de Estudio de Lenguas Aborígenes, dedicado a una problemática de alta pertinencia local, aun cuando la relación entre la investigación y la docencia es imperfecta. 9) Laboratorio de Enfermedades Tropicales, localizado en Orán, investiga temas vinculados con infecciones provocadas por Trypanosoma cruzi, Leishmania, Leptospirosis, Microfilaria y parásitos intestinales, y es una referencia en estos temas. Su labor se realiza con pocos recursos y en forma aislada con respecto a otros ámbitos de la Universidad. 10) En la Facultad de Ciencias de la Salud funcionan dos Institutos de Investigación: IISA (Instituto de Investigaciones Sensoriales de Alimentos) y IENPO (Instituto de Evaluación Nutricional Poblacional) y un Centro de Estudios de Salud Pública (CESAP) de escasa actividad en los últimos años. 11) En la Facultad de Ciencias Económicas la actividad de investigación se focaliza en la disciplina económica, cuenta con diversos trabajos sobre la economía regional.

⁵⁵ El Rector de la Universidad, en su nota 111/00 dirigida a la CONEAU, expresa que el Laboratorio de enfermedades tropicales (Orán) desarrolla un proyecto en el Consejo de Investigaciones y también en conexión con el Laboratorio de Patología Experimental de la Facultad de Ciencias de la Salud.

consiguiente, coexisten institutos e investigadores del sistema del CONICET que reciben apoyo externo, en algunos casos de la ANPCyT, con otros de la Universidad. Una gran proporción de los docentes con mayor cantidad de antecedentes en investigación (categorizados 1 y A) son investigadores del CONICET y pertenecen a los institutos. La interacción de los institutos con las unidades académicas es generalmente adecuada, existen buenas relaciones horizontales y de cooperación.

Numerosos proyectos de gran heterogeneidad están localizados en las facultades, muchos de los cuales se hallan a cargo de docentes con muy poca experiencia previa en investigación e iniciados en esta actividad como consecuencia de la implantación del sistema de incentivos. A fin de estimular las actividades específicas, sería conveniente que el CIUNSa diferenciara los proyectos de investigación estructurados sobre una rigurosa metodología de trabajo científico y que constituyen un aporte original en el campo del conocimiento, de los proyectos de extensión cuyo resultado final es un servicio a la comunidad y que son valiosos en el contexto socio-económico de la región⁵⁶.

El Programa de Incentivos promovió la participación e iniciación de un gran número de docentes en tareas de investigación. En 1998, aproximadamente 538 investigadores estaban en este programa, su distribución por Facultad era la siguiente: 138 en Ciencias Naturales, 109 en Humanidades, 102 en Ciencias Exactas, noventa y seis en Ingeniería, sesenta y dos en Ciencias de la Salud, once en Ciencias Económicas, diecisiete en Tartagal y tres en Orán. Este total varía ligeramente y su diferencia es poco significativa si se lo compara con 1997 (539) y 1996 (541). Si bien el porcentaje de docentes categorizados es elevado, la mayor parte de ellos corresponde a las categorías más bajas y se evidencia una importante participación de los auxiliares docentes. Los profesores categorizados como 1 o A son veintiséis y el 30% de ellos pertenece a la Facultad de Ingeniería.

En otros términos, el 50% de los docentes de la UNSa está categorizado (el 54% de profesores y el 46% de docentes auxiliares). De ellos el 4,3% corresponden a la categoría A (la media para el país es de 6%); el 22,5%, a la categoría B; el 36%, a la categoría C, y el 37,2 %, a la categoría D. Este último grupo incluye la mayoría de los auxiliares docentes cuya edad promedio es de

⁵⁶ El Rector de la Universidad, en su nota a la CONEAU, n°111/00 dice que “Todos los proyectos antes de ser aprobados son sometidos igualitariamente a evaluación externa como proyectos de investigación y, eventualmente, aprobados como tal. Los que se pretenden discriminar son aquellos proyectos de investigación que apuntan a resultados más aplicados.”

treinta y nueve años. De estos datos se desprende que un número importante de docentes no cuenta con formación como investigador. El número de docentes con capacidad de dirección probada y categorías A y B es de 134, algo más del 10% del total de los profesores. Por otra parte, el conjunto de investigadores categorizados A y B es relativamente bajo en relación con el número de proyectos de investigación que suman 212.

De modo que, aun cuando los proyectos de investigación se distribuyen entre todas las unidades académicas, el grado de concentración en algunas de ellas es elevado. La Facultad de Ciencias Naturales tiene el 25,6% de los docentes categorizados y el 32% de los proyectos del CIUNSa, mientras que la Facultad de Ciencias Económicas tiene sólo un 2% de docentes categorizados y un 5,6% de los proyectos financiados con recursos de la Universidad. Dada la reciente implantación del sistema de incentivos, sería importante observar la evolución de esta estructura en el tiempo.

4.2. Equipos de Investigación. Formación de Investigadores. Vinculación con Posgrados

De acuerdo con la información recogida en la Universidad, pareciera que coexisten dos categorías de docentes-investigadores. Un primer grupo muestra un nivel de productividad científica importante, cuenta con una trayectoria reconocida y con integrantes que pertenecen a unos pocos laboratorios o institutos donde se concentran los recursos financieros y la capacidad de formación de recursos humanos. El segundo grupo está formado por docentes-investigadores que no tienen la formación y experiencia que les permita elaborar proyectos y obtener resultados de una calidad apropiada para obtener financiación externa, aunque en algunos casos sus estudios tienen importancia social⁵⁷.

Los docentes-investigadores suelen estar sobrecargados por su actividad docente razón por la que su dedicación efectiva a la investigación es limitada. No se cuenta con incentivos para la atención de alumnos de tesis de grado o posgrado, tarea que no se considera como carga docente.

⁵⁷ El Rector de la Universidad en su nota a la CONEAU N° 111/00 expresa que “En primer lugar los docentes-investigadores no están divididos en dos categorías, sino en las cinco categorías por todos conocidas, por lo menos en lo que hace al sistema de incentivos. En segundo lugar todos los proyectos aprobados han superado igualitariamente la instancia de evaluación externa, como ya se expuso en el párrafo anterior.”

La Universidad brinda apoyo explícito para la realización de estudios de posgrado, ya que preserva los cargos de aquellos que atraviesan por estas experiencias formativas, aún cuando este apoyo es insuficiente para satisfacer la demanda de los docentes. Esto contrasta con la atención que se presta a la etapa de formación de los alumnos-investigadores, cuyas condiciones de graduación tales como calificaciones durante la carrera, y duración efectiva de la misma, duración del trabajo de tesis de licenciatura, edad, etcétera, no facilitan su inserción posterior en los esquemas de evaluación del CONICET. Estas condiciones afectan también a los egresados en lo relativo a su inserción laboral profesional.

En cuanto a la situación de los investigadores miembros del CONICET que desean incorporarse al plantel docente, pareciera que existen dificultades para su inserción y para su adecuado aprovechamiento, ya que no se les permite dirigir tesis ni dictar cursos de grado. Esto genera situaciones de desánimo en los investigadores, que deben resolverse⁵⁸.

Como política de formación de recursos humanos, la Universidad financia tres tipos de becas: de Investigación para estudiantes avanzados, de Iniciación a la Investigación y de Investigación de Perfeccionamiento con distinta duración, carga horaria semanal y retribución. Para ello, el CIUNSa utiliza el 7% de su presupuesto y otorga sólo un reducido número de becas. Estas se distribuyen en igual número por facultad. Los becarios del CONICET están asociados a los laboratorios o institutos donde realizan su carrera de posgrado. Por otra parte, como la duración real de las carreras de grado es en promedio de ocho a diez años, y las calificaciones en las asignaturas son bajas, y como ya se dijo, los egresados tienen dificultades para competir exitosamente con graduados de otras universidades.

Difusión de resultados

Para un adecuado seguimiento de la política de investigación es imperativo contar con informes de esta actividad en forma integrada, donde consten

⁵⁸ El Rector de la Universidad en su nota a la CONEAU N° 111/00 expresa que "...corresponde aclarar que la gran mayoría de los investigadores del CONICET pertenecen a la planta docente de la Universidad y es deseable que el mayor número de los mismos se incorpore para su mejor aprovechamiento, sin embargo el hecho de pertenecer al CONICET o cualquier otro organismo de investigación del país o del extranjero, no les confiere per se a sus miembros las necesarias aptitudes pedagógicas. Consecuentemente debe quedar totalmente claro que para ser docente de la Universidad es necesario demostrar tales aptitudes ganando el respectivo concurso de antecedentes y oposición".

las publicaciones realizadas, las transferencias, y todo otro resultado de la labor de I&D. Si bien la información está disponible en los archivos de proyectos de investigación y sus informes, no se tiene constancia de la existencia de documentos que resuman la información acerca de la labor de investigación como un todo, es decir, indicadores del volumen de lo producido en patentes, en transferencias o en revistas, análisis de la producción en función de los temas, de los recursos humanos dedicados a la investigación, etcétera. Estos temas no están contenidos en el informe de autoevaluación; no existe una lista de publicaciones de la UNSa. Exceptuando a los institutos, donde la cultura de la información está bien desarrollada, la ausencia de tales datos generales impide efectuar afirmaciones fundadas sobre los resultados e impacto de los proyectos. Como se indica en otra parte de este informe, no se conformó la comisión de publicaciones, que debería ser responsable de esta labor.

Por otra parte, debe señalarse que la Universidad edita publicaciones académicas que gozan de reconocimiento en sus disciplinas respectivas, como son los cuadernos de Humanidades y la revista semestral *Andes*, del CEPIHA y tiene responsabilidad sobre la revista que publica la Asociación Argentina de Energía Solar⁵⁹.

5. Extensión, producción de tecnología y transferencia

5.1. La cooperación técnica

La política y la organización

Los problemas de información y promoción son atendidos por la Secretaría de Cooperación Técnica. Esta asiste al Rectorado, al Comité de Asistencia Técnica y a las unidades sustantivas, en actividades relacionadas con la prestación de servicios de cooperación técnica. Tiene la finalidad de apoyar y promover la vinculación con las organizaciones públicas y privadas del sector productivo. Oficia como centro de información interna y externa en materia de prestación de servicios de cooperación técnica y reúne y mantiene actualizado

⁵⁹ El Rector de la Universidad, en su nota 111/00 hace aclaraciones acerca del esfuerzo realizado por el CIUNSa y por todas las facultades para facilitar la asistencia de los investigadores a reuniones científicas y para posibilitar la mayor discusión y difusión de los resultados obtenidos.

un registro de actividades universitarias susceptibles de ser ofrecidas que comprende a institutos, escuelas y departamentos⁶⁰. Administra el sistema de pasantías y es la Unidad de Vinculación Tecnológica para la aplicación de la Ley de Transferencia de Tecnología (Ley 23.877). Sus acciones y procedimientos responden a reglamentos sancionados por el Consejo Superior.

A pesar de los esfuerzos realizados, aún aparece necesario avanzar en la centralización de la información y en la promoción de las actividades de extensión que realizan las facultades. Asimismo, si bien se observan acciones convocadas por el Rectorado que tienen por finalidad complementar las actividades, deben perfeccionarse los mecanismos de articulación que incrementen la coherencia del accionar de la Secretarías de Extensión, Cooperación Internacional y Cooperación Técnica.

La Secretaría de Cooperación Técnica realiza acciones de promoción de servicios y de detección de oportunidades, y debe proseguir la tarea comenzada con el objeto de contar con un mecanismo o programa integral en materia de cooperación técnica y de extensión universitaria. En la gran mayoría de los casos son las unidades independientes las que presentan sus proyectos y asumen la entera responsabilidad por la ejecución de los servicios. Los servicios, proyectos o cualquier otra actividad relacionada con las empresas llegan a la Secretaría para la formalización de los convenios, aunque a veces es la propia Secretaría de Cooperación Tecnológica la que promueve y concreta convenios en respuesta a demandas específicas del sector productivo. Para el desarrollo de sus actividades, las unidades ejecutoras disponen de plena autonomía funcional. El total facturado en 1998 por los servicios repetitivos fue de \$86.000 y por convenios de \$125.000. Desde 1994, las sumas ingresadas por esos conceptos fueron de \$411.000 y \$1.982.000 respectivamente. Asimismo, pudo observarse que a través de la Secretaría de Cooperación Técnica se han podido realizar algunos emprendimientos con fondos propios que es necesario destacar como la compra del equipamiento informático y mobiliario para la secretaría, la remodelación del edificio y la contratación de pasantes.

Las contrataciones constituyen una temática con antecedentes de importantes conflictos vinculados con la intervención del Consejo Superior, con la gestión por parte de las facultades y con las rendiciones de cuentas. La actual administración ha iniciado tareas de regularización y formalización en estos campos. De igual manera, se enfrentan problemas no superados de carácter

⁶⁰ Está integrada por la Dirección de Prestación de Servicios Técnicos y por los departamentos de Promoción de Servicios, Formulación y Seguimiento de Proyectos y Cooperación Técnica Internacional.

burocrático que desalientan o dificultan la participación de docentes e investigadores en acciones de cooperación técnica⁶¹.

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los responsables de estas políticas, se deduce que la UNSa ha asumido las actividades con entusiasmo y responsabilidad y ha puesto claramente de manifiesto su preocupación por el medio. Entre otras se mencionaron: la elaboración de una base de datos de la oferta de servicios de cooperación y transferencia, la confección de catálogos, las visitas a empresas, la formación de promotores, la formación de una incipiente biblioteca especializada, la organización de jornadas y seminarios. Aunque estas actividades constituyen un punto de partida para una política de vinculación, particularmente con el sector productivo, la Universidad debe completar el diseño de una política integrada de proyección al medio.

Actividades y proyectos

Las principales actividades contratadas con empresas y organismos públicos consisten en prestaciones de servicios repetitivos que se pactan por órdenes de trabajo, y las prestaciones por convenios marco y protocolos específicos. Se realizan algunas actividades que requieren desarrollos originales de relevancia académica particularmente a través del INIQUI⁶² y otras instituciones.

La Secretaría impulsa algunas acciones específicas que administra directamente, como es el caso del programa de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas que se desarrolla en el Centro de Apoyo a las PyMEs, que ofrece cursos. También se brinda apoyo para acceder a fondos nacionales, como el FONTAR y el PRES. Por su parte, la Facultad de Ingeniería está organizando un curso sobre Seguridad Industrial, el que tendría apoyo empresario, en tanto que ha realizado anteriormente actividades de capacitación sobre calidad con el INTI, dentro del marco de la Ley de Innovación. Su Cátedra

⁶¹ Aunque hay una reglamentación para los proyectos de cooperación técnica que establece mecanismos y procedimientos para el manejo de los fondos y fija los plazos para efectuar las rendiciones de cuentas, existe un problema referido a la facturación por honorarios de los docentes e investigadores a las Unidades Académicas. De igual manera, están pendientes las cuestiones referidas a los procedimientos para las liquidaciones y el control de las retenciones por parte de las Unidades Académicas, a la homogeneización de registros y las modificaciones al reglamento de pasantías, que prevean criterios y normas acerca del canon institucional y el destino de estos importes.

⁶² En las reuniones con los usuarios se plantearon problemas en la gestión de los convenios, por lo que se debe trabajar para aumentar la confiabilidad de los servicios prestados por la Universidad.

Empresarial es un medio utilizado para la promoción de pasantías; también se plantea la organización de actividades fuera del aula orientadas a las PyMEs. En colaboración con la Provincia se estudia la instalación de una incubadora de empresas, de manera que los egresados generen puestos de trabajo. Se está considerando además la posibilidad de que los trabajos finales de las carreras de Ingeniería Química e Industrial se concreten en proyectos tecnológicos y de inversión, así como el apoyo de la Escuela de Ingeniería Civil a obras de infraestructura: riego, captación de agua, transporte, construcción de viviendas, con posibles planes de autoconstrucción aprovechando materiales y residuos de la zona. En tal sentido, se ha experimentado el uso de viruta y aserrín de quebracho como carga en ladrillos huecos, a fin de lograr buenas propiedades térmicas. En la zona de Tartagal se proyecta instalar un Centro Tecnológico en el que se produciría suero antiofídico y se instalarían laboratorios de Control de Alimentos y un Centro de Investigación de enfermedades endémicas. La Facultad de Ciencias Económicas ofrece al medio estudios estadísticos y ha tenido convenios para la realización de cursos de capacitación sobre Gestión Pública y Calidad.

Los proyectos de investigación realizan actividades de extensión al medio a través de servicios a terceros. Esta actividad provee una fuente adicional de financiamiento, por medio de conferencias, seminarios, talleres, artículos de divulgación, libros de enseñanza para el nivel medio y del asesoramiento a instituciones y otros interesados.

Se destaca por sus actividades de extensión en áreas vinculadas con los recursos hídricos subterráneos el Instituto de Aguas Subterráneas para Latinoamérica (INASLA) dependiente de la Escuela de Geología y que recibe apoyo académico de la Universidad de Tübingen. El Instituto de Recursos Naturales y Ecodesarrollo (IRNED) asesora a tabacaleros y realiza estudios de ordenamiento territorial y medio ambiente. A estas tareas se suman las realizadas por los restantes institutos a que ya se hizo referencia. No obstante estos logros y contribuciones, pareciera que no se ha hecho toda la utilización posible de la Ley de Innovación Tecnológica, pues la actividad es relativamente reducida, salvo la transferencia puntual a empresas azucareras, tabacaleras, de la industria del petróleo y gas y de la actividad agrícola-ganadera. A las actividades anteriores hay que sumar los cursos de extensión. Su oferta se ha reglamentado recientemente y es nutrida, intervienen distintas facultades, muy particularmente las de Ciencias Económicas y de Ciencias de la Salud.

5.2. La extensión cultural y la promoción comunitaria

La Universidad tiene una notable importancia en la vida cultural de la región y despliega una gran actividad, aun cuando cuente con escasos recursos. Responde al propósito de inserción institucional en el medio regional y de solidaridad con la sociedad de la cual forma parte según sus objetivos fundacionales, que siguen siendo sostenidos por la institución teniendo en cuenta lo que expresa en su informe de autoevaluación, citado en la página 4 de este informe.

La Secretaría de Extensión Universitaria realiza acciones de difusión cultural y artística, presta servicios a la comunidad universitaria y organiza distinto tipo de eventos: cursos y reuniones, jornadas, seminarios y conferencias con instituciones del medio, promueve ciclos de conciertos y recitales y participa en campañas de solidaridad. El coro universitario, la presentación de obras de teatro y, muy particularmente, la Radio Universidad, premiada por la calidad de sus emisiones, constituyen aportes que enriquecen la vida comunitaria. La Secretaría difunde las acciones de la UNSa y da cabida a las iniciativas de los alumnos.

También se llevan a cabo programas con proyección comunitaria que permiten la participación de grupos interdisciplinarios de docentes, estudiantes y graduados⁶³: así se implementaron el plan nacional de alfabetización y el plan de promoción de huertas comunitarias, la primera feria del libro universitario y la capacitación de madres cuidadoras. La Secretaría tiene establecido el Centro Universitario de Actividades de la Tercera Edad. Juntamente con el diario *El Tribuno* realizó cursos de capacitación para desempleados⁶⁴. Con el mismo propósito, algunas facultades efectúan importantes acciones de extensión al medio, como por ejemplo el “teléfono de la salud” de la Facultad de Ciencias de la Salud, que responde a inquietudes de la comunidad.

⁶³ La Secretaría está integrada por treinta y cuatro personas y su presupuesto operativo es de aproximadamente \$20.000 anuales.

⁶⁴ El financiamiento aportado fue de \$3.000. Para el año en curso se espera repetir la experiencia con contribuciones de otros aportantes.

6. Las relaciones interinstitucionales

La Universidad tiene una activa vinculación externa. Hasta la fecha se han firmado cincuenta y cuatro convenios de cooperación⁶⁵. La promoción y coordinación de esta vinculación ha sido recientemente encargada a la Coordinación de Asuntos Internacionales, que anteriormente era una asesoría del Rectorado. Esta unidad procura centralizar la información acerca de oportunidades, promover convenios y hacer su seguimiento. Participa en el otorgamiento de becas, interviene en lo referido al financiamiento de concurrencia a viajes y congresos, colabora en la gestión de acuerdos y participa en la promoción, gestión, registro y ejecución de convenios y redes de proyectos.

Debido a su reciente constitución, esta unidad aún no cuenta con una normativa que determine claramente sus funciones y su articulación con las restantes secretarías y unidades académicas no está debidamente consolidada, en particular con la Secretaría de Cooperación Técnica⁶⁶. Aún no están operando en plenitud los sistemas de seguimiento de actividades vinculadas con los convenios y el análisis de su resultado, así como de los registros de becarios, profesores visitantes, etcétera.

7. Gestión organizacional

7.1. La estructura para la gestión

El Rectorado cuenta con seis secretarías, Académica, Extensión Universitaria, Bienestar Universitario, Administrativa, Cooperación Técnica y del Consejo Superior. Además, recientemente se ha creado la de Coordinación de Asuntos Internacionales. El Consejo de Investigaciones ejerce las funciones habitualmente asignadas a las secretarías de investigación.

Las facultades tienen en general una secretaría académica y una unidad administrativa. La Universidad registra un proceso de creciente descentralización. En un inicio, unidades como la Biblioteca y el Departamento de Alumnos estaban centralizadas. Luego, fueron transferidos a cada una de las unidades académicas.

⁶⁵ La principal vinculación internacional es con universidades de España, Francia e Italia. La Universidad participa en varios proyectos ALFA: en ingeniería, un posgrado en Ciencias Económicas y de autoevaluación. Se está programando la participación en un segundo proyecto ALFA referido a problemáticas vinculadas con la globalización de la educación.

⁶⁶ Actualmente se desempeñan en la unidad la coordinadora y un administrativo. El presupuesto del año 1999 fue de \$18.000.

La estructura del Rectorado parece compleja, en particular considerando la existencia de áreas y funciones cuya delimitación presenta ciertas ambigüedades. Las secretarías brindan apoyo a las facultades, pero no tienen un impacto suficiente en lo relativo a su capacidad de establecer coherencia y convergencia en las acciones del conjunto de la institución⁶⁷.

7.2. El planeamiento para la gestión

Las carencias señaladas se manifiestan en el planeamiento para la gestión. Formalmente, la Secretaría Académica tiene la función de asistir al Rector y de “coordinar los asuntos inherentes al planeamiento universitario, el funcionamiento del sistema bibliotecario y los servicios de información en el ámbito académico”. No obstante, esta unidad no tiene conformado un mecanismo específico para la planificación ni un sistema articulado con las otras unidades que englobe las políticas, enlace los diagnósticos y vincule las estrategias en la Universidad como un todo. Por otra parte, la elaboración presupuestaria no se realiza en función de planes estratégicos o prioridades. Tal como afirma el informe de autoevaluación, “si bien existen acciones que expresan líneas de acción y su consecuente expresión en proyectos y programas, falta el hilo conductor que podría surgir de una planificación que formule objetivos comunes y desarrolle en forma integrada las distintas vías de concreción”.

7.3. La información para la gestión

Como se señaló, la Universidad ha realizado un importante esfuerzo en materia de información para la gestión. En particular, el ejercicio de autoevaluación sirvió para elaborar y recopilar información dispersa. Este esfuerzo debería ahora complementarse con el diseño de un sistema integrado de información. Entre las unidades dependientes de la Secretaría Académica está la Dirección de Estadísticas. La información con que cuenta es abundante en lo referido a alumnos, y se encuentra en proceso de implantación el Programa SIU- ARAUCANO. Por su parte, la Secretaría Administrativa trató de poner

⁶⁷ La Secretaría de Cooperación Técnica participa en la promoción y formalización de los convenios. La Secretaría Administrativa tiene a su cargo algunos servicios centrales.

en marcha el sistema de información presupuestaria de la Secretaría de Educación Superior pero el intento fue abandonado pues se consideró que dicho sistema permite contar con la información necesaria para satisfacer los requerimientos del Ministerio pero que no constituye una ayuda para la gestión.

7.4. La gestión administrativa

La estructura y los procedimientos.

La Secretaría Administrativa apoya al Rectorado en la gestión económico financiera, patrimonial, de infraestructura y de servicios de apoyo. Si bien existe un documento donde se expone el diseño estructural y la determinación de funciones, no tiene sanción legal y se halla a consideración del Consejo Superior⁶⁸.

La gestión administrativa no cuenta aún con manuales de procedimiento. La escasa formalización de los procedimientos hace que las prácticas administrativas estén gobernadas por rutinas preexistentes, con márgenes relativamente elevados para su perfeccionamiento. Las posibilidades en este sentido se ven limitadas por la insuficiente capacitación de gran parte de su personal y por el conocimiento parcial de las normas vigentes. La baja formalidad en los procedimientos y en la atribución de funciones tiene sus consecuencias sobre el clima laboral y las comunicaciones⁶⁹, así como sobre áreas importantes de la gestión que evidencia una ausencia de controles satisfactorios en lo referido al patrimonio, o dilaciones y demoras en las tramitaciones vinculadas con el personal. Esta carencia ya fue detectada por las autoridades y se afectó a personal de la casa y contratados para redactar dicho manual de procedimientos.

La falta de formalización también se manifiesta en que no hay estudios sobre la carga de trabajo y responsabilidad de los distintos cargos. Por consiguiente, no existe correlación entre la responsabilidad y atribución y la categoría asignada, lo que influye negativamente sobre los niveles de motivación y compromiso.

⁶⁸ Cuenta con una Planta de Personal de 156 agentes, distribuidos de la siguiente manera: Secretaría: uno, Despacho de Secretaría: dos, Depósito de Drogas: dos, Dirección General de Administración: 35 Dirección General de Personal: 11, Dirección General de Centro de Cómputos: once y Dirección General de Obras y Servicios: 94. En el transcurso de cinco años la planta se redujo en treinta agentes, lo que equivale a una merma del 16%. A su vez, el presupuesto de gastos de funcionamiento de la Secretaría Administrativa ha ido reduciéndose, de manera que en 1999 contaba con menos del 50% de los recursos de que disponía en 1994.

⁶⁹ La encuesta realizada para la autoevaluación, entre el personal administrativo revela porcentajes relativamente elevados de insatisfacción o desconocimiento.

a. Los sistemas y el equipamiento

Los sistemas presentan un grado semejante de desarticulación y es notoria la ausencia de una integración que alimente en forma consistente los procesos decisorios. Las limitaciones, carencias u obsolescencia en el equipamiento hacen que la tarea administrativa tenga discontinuidades e ineficiencias, agravadas por una distribución de personal que obedece en mayor medida a asignaciones históricas y no a una evaluación de la carga de tareas de cada puesto de trabajo.

b. El personal de apoyo universitario

La gestión de la Universidad cuenta con la ayuda de personal de apoyo. El número de cargos disponibles es de 292 en el Rectorado y de 216 en las restantes dependencias, con excepción de los institutos de educación media. Llama la atención que las facultades tengan una dotación de apoyo semejante entre sí, con muy ligeras diferencias a pesar de la diversidad existente en términos de actividades, alumnos y docentes; esta característica reproduce el patrón de distribución igualitaria de los recursos de funcionamiento entre las unidades académicas.

7.5. La gestión de proyectos

La gestión de diferentes tipos de proyectos plantea problemáticas particulares:

a. Los proyectos FOMECE

La Universidad presentó veintiocho Proyectos FOMECE entre PRES y SPU de los cuales trece fueron aprobados, lo que representa el 46,4%⁷⁰. La ejecución de los proyectos FOMECE presentó problemas durante los primeros años,

⁷⁰ Actualmente la Universidad tiene en ejecución once Proyectos FOMECE/PRES y dos Proyectos FOMECE/SPU. La única facultad que no tiene proyectos de este tipo es la de Ciencias Económicas, aun cuando ha presentado uno en la última convocatoria. Es interesante destacar que la Universidad ha tenido un porcentaje de aprobación de proyectos superior al promedio de aprobaciones de las convocatorias de proyectos PRES y SPU, que es del 39,4%.

debido a dos causas principales: a) la falta de fondos por parte de la Universidad para afrontar la contrapartida, b) la falta de organización para la ejecución de los mismos en el ámbito de la Universidad: a esta situación se sumaba la falta de instrucciones precisas por parte de la oficina central del FOMECE que coordinaba los proyectos de todas las universidades. Recién en 1998 y en la propuesta para la ejecución del año 1999 son importantes en cuanto a montos de ejecución. En el año 1998 se ejecutó en todos los proyectos un total de \$1.413.157,19 y para el presente año se tiene previsto una ejecución de \$1.136.296,00. Las facultades de Ciencias Exactas, Ingeniería y Ciencias Naturales acumulan más del 80% del total de recursos originados en el FOMECE.

b. Los proyectos de cooperación técnica

Se han realizado avances, pero queda aún por regularizar el registro, seguimiento y control de los proyectos de cooperación técnica. Ello implica efectuar una adecuada reformulación contable y de los mecanismos y procedimientos para la rendición de cuentas. Como se anticipó, la historia reciente de la Universidad aconseja superar con urgencia estos problemas. De esta forma, no sólo se incrementará la eficiencia y transparencia administrativa, sino que también se logrará un efecto positivo en cuanto a la calidad de las relaciones internas.

7.6. Presupuesto

a. El presupuesto global

El presupuesto de la Universidad Nacional de Salta, que en 1999 alcanzó a \$30.446.595, es insatisfactorio para cumplir con los objetivos docentes, de investigación y de extensión que se ha fijado la institución. Si bien este rasgo es común a la gran mayoría de las universidades nacionales, el presupuesto de la UNSa se encuentra visiblemente por debajo del promedio de aquéllas, teniendo en cuenta las características de su oferta educativa y el tamaño de la institución. Esta restricción presupuestaria es aún más evidente en los rubros correspondientes a los gastos de funcionamiento, transferencias e inversiones.

b. La estructura presupuestaria

Sería muy conveniente que la Universidad contara con un presupuesto formulado programáticamente. Esto posibilitaría el seguimiento de la gestión sobre

la base de indicadores de desempeño y resultados. Por otra parte, no existen procedimientos formalizados para la etapa de formulación presupuestaria. La distribución del presupuesto se resuelve en el seno del Consejo Superior, previo despacho de la Comisión de Hacienda integrada por los decanos de todas las facultades. La ejecución queda a cargo de estas últimas, mientras que la Secretaría Administrativa realiza un control mensual. Las facultades cuentan con un Fondo Permanente para atender sus erogaciones y disponen además de cuentas bancarias para su manejo. Se encuentra en elaboración un procedimiento para estandarizar las rendiciones de cuentas.

Hasta el año 1996 el presupuesto para gastos de personal estaba en su totalidad atribuido centralmente al Rectorado. A partir de entonces, se descentralizó, atribuyéndose a cada una de las unidades académicas. Esto permite una mayor transparencia y la asignación de la responsabilidad por la gestión directa de los recursos. En cambio, los gastos de funcionamiento fueron siempre distribuidos de forma descentralizada. Un alto porcentaje del presupuesto se destina al pago del personal. En los últimos tres años, en promedio, este rubro representa el 81%. Tomando como base la planta de personal aprobada para el año 2000, el gasto de personal se distribuye de la siguiente manera aproximada: Rectorado, 20%, docentes, 60%, y personal de apoyo universitario (PAU), 30%. El 67% del gasto de personal docente está destinado al pago de aquellos con dedicación exclusiva.

Las sumas por facultad no presentan variaciones importantes, a pesar de las diferencias en planteles docentes y en número de alumnos. Los presupuestos por facultad varían históricamente entre 2 y 3,6 millones de pesos, el mayor presupuesto es asignado a Ciencias Naturales y el menor, a Ciencias Económicas y Ciencias de la Salud. El presupuesto de cada facultad está conformado por los Gastos en Personal y los Gastos de Funcionamiento. Cada facultad recibe para gastos de funcionamiento un monto de \$125.000, cifra que aproximadamente se mantiene constante en los últimos años. En las facultades el gasto de funcionamiento representa en el mejor de los casos el 4% de su presupuesto: el 96% restante es destinado a pago de personal. Este bajo monto para gastos de funcionamiento se ve incrementado, en algunos casos, por los ahorros en gastos de personal que realizan las distintas unidades académicas.

En la mayoría de las facultades no se cubren los cargos que dejan libres las autoridades durante su gestión, y las personas afectadas siguen cumpliendo su tarea docente. Estos ahorros tienen el fin de incrementar el monto disponible para gastos de funcionamiento. La situación indicada no se puede evitar en gran parte de los casos debido a que en la UNSa, como ocurre en otras universidades, la planta aprobada no puede ser cubierta totalmente pues no se dispone del financiamiento necesario.

El gasto en personal aumentó en los últimos años juntamente con el presupuesto, lo que permitió cubrir algunos cargos disponibles de planta que no tenían financiamiento. En este punto se debe tener presente también el aumento de los sueldos del personal por antigüedad, que representa alrededor del 5% del monto destinado, una suma aproximada a los \$40.000 anuales.

Para calcular los montos invertidos en perfeccionamiento tanto docente como del personal de apoyo universitario, al no disponer de información precisa, se tuvo en cuenta el rubro pasajes y viáticos de las seis facultades y de las sedes Orán y Tartagal. Si bien esto no proporciona una información exacta, es una buena aproximación. Los porcentajes en perfeccionamiento y en bibliografía, respecto de los Gastos de Funcionamiento, son del 6,6% y del 1,6%, respectivamente. Estos porcentajes, respecto del presupuesto total de la Universidad, representan el 1,04% en perfeccionamiento y el 0,29% en bibliografía.

Los montos destinados a perfeccionamiento se incrementan por el aporte de: a) el Fondo de Capacitación Docente, b) las becas FOMECE, y c) el apoyo para la asistencia a distintos eventos destinado a docentes que integran proyectos de investigación en el Consejo de Investigaciones de la UNSa. El Fondo de Capacitación Docente, que en promedio en los últimos años fue de \$80.000, se distribuye entre todas las facultades y las sedes regionales. Al respecto, existe un reglamento para acceder a los beneficios del mismo. Este fondo y las becas otorgadas mediante proyectos FOMECE permitieron a muchos docentes realizar actividades de formación y perfeccionamiento.

c. Los ingresos propios

Como parte de los esfuerzos por normativizar lo referido a las actividades vinculadas con convenios, por una resolución de 1999 se reglamentó el funcionamiento y financiamiento de las actividades académicas autofinanciadas. La reglamentación establece que toda actividad académica de este tipo (cursos, seminarios, talleres, posgrados) deberá transferir a la Universidad el 10% de los montos recaudados. El 50% del monto resultante será utilizado por la unidad académica, y la suma restante pasará a integrar el Fondo de Capacitación Docente.

Conforme a los datos de cierre del año 1999, la Universidad recaudó \$1.600.000 por este concepto. La contribución de la Facultad de Ciencias Económicas es del 46% del total, seguida por Humanidades (19%) y Ciencias Naturales (9,6%).

7.7. El control interno

La Universidad padece problemas de control que están siendo superados. Un informe de la SIGEN de mayo de 1997, era extremadamente crítico con respecto a la organización, a los sistemas de información y a la gestión de recursos⁷¹. Se señalaron problemas de ausencia de manuales de organización y de procedimiento, deficiencias en los sistemas de rendición de cuentas e irregularidades en las contrataciones. La Unidad de Auditoría Interna elaboró informes relativos al control financiero y presupuestario y a las rendiciones de cuentas. Luego de 1998 intervino en otros aspectos, algunos vinculados con los registros de alumnos, el otorgamiento de diplomas, los relevamientos de actividades de personal docente y de PAU.

La UNSa da muestras de estar realizando un esfuerzo considerable para superar los problemas encontrados en esos controles y auditorías. Esto se revela en acciones como las siguientes: se están construyendo registros de anticipos y de uso de fondos, normativizando todo lo referido a las contrataciones con terceros y avanzando en la instalación de sistemas informáticos. No obstante estos empeños, la tarea en materia de actualización de procesos y registros y de sistematización administrativa es fundamental y debe dar lugar a acciones programadas y a la capacitación del personal.

8. Infraestructura y recursos materiales

El campus de la Universidad está localizado en Castañares, a seis kilómetros del centro de la ciudad. Ofrece magníficas condiciones para el desarrollo de una comunidad universitaria interactuante y participativa. En sus terrenos funcionaban en el momento de creación de la Universidad los laboratorios de la Facultad de Ciencias Naturales, a los que inmediatamente se sumaron otras instalaciones para el comienzo de los primeros cursos del año 1973. Desde entonces, la expansión de las instalaciones para dar cabida a un número siempre creciente de alumnos y actividades continuó a una tasa del 8,33% anual acumulado, con una importante desaceleración en los últimos años. Si bien en las etapas iniciales de vida de la Universidad se contó con un Plan Maestro para el desarrollo del campus, el mismo dejó de servir de referencia para la construcción de nuevas obras.

⁷¹ El 81% de las observaciones sobre el control interno son de tipo “importante” o “grave”.

Actualmente es notoria la falta de espacio físico, en particular para el dictado de clases, lo que tiene consecuencias importantes sobre el aprendizaje. No hay ambientes adecuados para albergar a los cursos numerosos de primer año. Puede advertirse, sin embargo, que el problema no es tanto la limitación en el número de aulas, sino sobre todo su capacidad, ya que hay muchas aulas de tamaño reducido⁷². Esto trae aparejado, a su vez, dificultades por la insuficiente disponibilidad de asientos. Los alumnos deben trasladar las sillas de una sala a otra, de modo que en ocasiones algunas salas quedan totalmente desprovistas, lo que perturba el desarrollo del curso⁷³. Esta circunstancia, sumada a una disposición horaria que no concede margen suficiente para la entrada y salida de alumnos, hace que los tiempos efectivamente dedicados a la enseñanza no sean los previstos y se vean reducidos, lo que afecta la calidad de los procesos.

Si bien cada facultad tiene asignado un espacio propio para autoridades, servicio administrativo, biblioteca, laboratorios y boxes para docentes, las aulas se distribuyen entre los cursos sin que existan ámbitos reservados por carreras o materias. Los estudiantes circulan por todo el campus, lo que podría constituir un factor favorable para el intercambio y la comunicación siempre que estuviera a su vez sostenido por el diseño y los requerimientos de las actividades académicas.

En estas condiciones de limitación de espacio, la distribución de las aulas es una fuente generadora de tensiones. Esa distribución es realizada por Bedelía a partir de una planificación que está en proceso de perfeccionamiento, se prevé un sistema de control de uso efectivo de las aulas por parte de las cátedras a las que se asignan.

El Comité de Pares pudo apreciar las condiciones en que se desenvuelve la actividad docente. Son frecuentes las situaciones en las que los alumnos siguen las clases desde el exterior de las aulas, asomados a las ventanas o apiñados en las puertas. La Universidad cuenta con un Plan de Obras cuya ejecución completa demandaría una inversión aproximada de once millones de pesos. Su ejecución se encuentra demorada por insuficiencias presupuestarias.

⁷² Según datos de 1998, la disponibilidad de metros cuadrados de superficie cubierta por alumno era de 3,5, y por docente de 4,5. El total de la superficie cubierta se distribuye del siguiente modo: 12,4% para administración, 12,5 para aulas, 14,2 para laboratorios, 11,2 para boxes, 5,7 para usos múltiples y 16,6 para sanitarios, depósitos, circulación, etcétera. Se advierte la poca densidad dedicada a aulas. Se dispone de catorce ámbitos con capacidad para más de 100 alumnos.

⁷³ La capacidad teórica de las cuarenta y seis aulas y anfiteatros es de 4425 sillas, pero se dispone sólo de 4276 sillas.

Este plan contempla la incorporación de 1500 m² adicionales para aulas, lo que elevaría en un 33% la capacidad existente. Actualmente está próxima la conclusión de algunas construcciones que permitirán aliviar la situación, sin remediarla definitivamente. Además, puede anticiparse que si persisten las cifras actuales de ingresantes, los problemas de disponibilidad de espacio físico seguirán agudizándose.

Las instalaciones de algunos institutos y laboratorios son adecuadas, con equipamiento actualizado como consecuencia de los recursos provenientes de proyectos. Las dependencias del Rectorado también parecen ser suficientes, aun cuando, tal como se anticipó, su localización plantea problemas de comunicación y de eficiencia en las tramitaciones, agravados por el hecho de que no dispone de medios de transporte. La decisión de trasladarlo, total o parcialmente a Castañares, ya resuelta pero demorada, choca con la presión en demanda de mayor espacio e inversiones proveniente de la escasez de aulas.

En materia de equipamiento informático, la Universidad cuenta con un importante parque de computadoras, que incluye seiscientos treinta y dos máquinas. La utilización de su capacidad podría mejorarse a través de la puesta en marcha de una red integral universitaria.

9. Bibliotecas

La actual estructura de bibliotecas de la UNSa se basa en la descentralización de la antigua Biblioteca. Originalmente existían sólo dos bibliotecas en las facultades de Ingeniería y Humanidades, a partir de las cuales se fueron separando o creando nuevas bibliotecas dependientes de cada facultad. Salvo en los casos de Ingeniería y de Ciencias Exactas, las facultades no disponen de salas cerradas de lectura, y los usuarios muchas veces deben leer en los espacios de circulación.

El patrimonio bibliográfico asciende a más de cincuenta mil volúmenes, el correspondiente a Humanidades es el mayor, un tercio de ese total. Existen otras bibliotecas en institutos y proyectos de investigación, pero sin contacto con las bibliotecas de las facultades. La situación en lo referente a bibliografía actualizada y a periódicas denota la carencia de recursos.

Las bibliotecas no se encuentran informatizadas. La incorporación de libros no está actualizada y se retrasa la puesta a disposición de los lectores. No existe equipamiento para realizar búsqueda y recuperación de información. No tienen acceso a correo electrónico para brindar este servicio a los usuarios.

Los espacios de archivo son suficientes, pero con la incorporación de nuevos volúmenes adquiridos con financiamiento específico para ello, pronto resultarán exiguos. El personal de bibliotecas es excesivamente reducido y poco capacitado. Sólo tres de ellos cuentan con formación terciaria en bibliotecología. Del total de aproximadamente veintiún personas que trabajan en las mismas, muchas son contratadas o pasantes.

Las bibliotecas atienden las necesidades de los alumnos y funcionan además como bibliotecas públicas, abiertas a estudiantes de escuelas técnicas y del nivel medio, de manera que el número de usuarios es elevado. Las dificultades en la atención se agravan por el hecho de que en algunas bibliotecas los libros deben ser solicitados en el mostrador, lo que provoca demoras. Además de estos problemas, los alumnos de primer año encuentran obstáculos para acceder al material bibliográfico, un inconveniente adicional para superar las dificultades del ingreso a la vida universitaria.

La cantidad de ejemplares no es el adecuado para atender la demanda, principalmente de préstamos a domicilio y de bibliografía de las materias de los primeros años. Los montos destinados a la compra de bibliografía, que conforme al promedio de los últimos años, es de \$11.000 por facultad, representan una cifra relativamente significativa si se tiene en cuenta que constituye cerca del 9% de los gastos de funcionamiento de las facultades. Este presupuesto fue complementado por los aportes de los proyectos FOMEC en general así como por el específico para el perfeccionamiento de las bibliotecas aprobado en su tercera convocatoria. Este proyecto contempla la capacitación del personal, pasantías e informatización, así como más de \$100.000 para la adquisición de libros.

CONSIDERACIONES FINALES

1. La mirada institucional

Este informe procura, a partir de las reflexiones que presenta, brindar aportes a la comunidad universitaria para su superación permanente. Su intención es contribuir con una reflexión institucional que comprometa a todos los miembros de la comunidad universitaria y que convoque a actores relevantes de la sociedad con el fin de alcanzar una mejor comprensión de la naturaleza de su misión y del desarrollo de su función.

Esa comprensión debe atender a múltiples interrogantes que fueron sugeridos en los párrafos precedentes: ¿Cómo la misión de la Universidad se traduce en una estrategia de relevancia y pertinencia? ¿Hasta qué punto su orientación y oferta académica están de acuerdo con las necesidades y expectativas de la comunidad?, ¿Cómo se construye la unidad institucional, fuertemente tensionada por la existencia de múltiples fraccionamientos y compartimientos? ¿Cuál es la visión ordenadora que da sentido a la proyección futura de la Universidad? ¿Cómo se aprovechan los recursos existentes, cómo se promueve la innovación y se hace uso de las capacidades y potencialidades de sus docentes e investigadores? ¿Cómo puede crearse un espíritu solidario y una identidad compartida que promueva la participación, la comunicación y la interacción?

La conducción de la Universidad ha adoptado como estrategia iniciar la labor de perfeccionamiento a través de una mayor conceptualización y una más profunda conciencia de sus problemas, poniendo en marcha el proceso de evaluación e indagando la imagen de la Universidad ante los distintos actores sociales. Este paso permite un primer acercamiento a la percepción de la situación actual, con sus fortalezas y debilidades. Avanzar en la búsqueda de respuestas a las preguntas antes formuladas exigirá a la comunidad universitaria un esfuerzo adicional: adoptar una mirada institucional a partir de la cuál pueda reconocer los valores que constituyen los ejes que dan sentido a las actividades realizadas y a realizar. Sólo entonces éstas dejarán de ser una mera acumulación de acciones surgidas históricamente, como respuesta a contingencias y circunstancias, o la ocasión para hacer uso de capacidades docentes instaladas, para constituirse en la expresión de un proyecto institucional.

2. El desafío de la proyección social y la calidad

Luego de más de un cuarto de siglo de existencia, la UNSa ha acumulado logros importantes y ha consolidado su significación social. Por mandato institucional debe orientarse hacia la problemática regional. Ha realizado contribuciones significativas en materia docente y de investigación. Ha servido como medio que estimuló la democratización de la sociedad, facilitó la movilidad social de grupos que no contaban con una oferta universitaria que brindara cauce a sus aspiraciones de desarrollo y abrió un ámbito para la dinamización de la vida social y cultural de la región. Al hacerlo, la Universidad ha permitido que se disponga en la actualidad de profesionales formados en el medio, con una mayor comprensión de la problemática local y que éstos encuentren en ella las posibilidades para su actualización y para el crecimiento profesional y personal.

La UNSa se ha convertido en un foco de atención de parte de la comunidad, que le plantea sus demandas y espera respuestas pertinentes y eficaces en materia de docencia, investigación y extensión. La satisfacción de las primeras y la calidad de las segundas se ven dificultadas por la escasez de recursos. A su vez, las consecuencias de la reestructuración económica y la situación de empobrecimiento de importantes sectores y áreas de la región de influencia dan un nuevo sentido a la pertenencia a la misma. Para muchos jóvenes, la Universidad no es un medio para el acceso al mercado de trabajo, sino el ámbito de espera hasta que ese ingreso efectivamente se concrete. Esa situación se reproduce en una escala mayor en las sedes de Orán y Tartagal: el ingreso a las carreras que se dictan en ellas no supone una opción explícita, sino la única posibilidad existente frente al elevado costo de traslado o de residencia en otro lugar. No obstante, la participación en la vida universitaria constituye para alumnos y docentes un elemento de construcción de identidad y un modo de acceder a bienes culturales no ofrecidos en otros ámbitos de la región.

La conducción y el cuerpo docente y de investigadores son conscientes de que la provincia está signada por carencias y de que existen situaciones de extrema pobreza y precariedad. La Universidad enfrenta profundos problemas vinculados con la deficiente formación previa de los alumnos, los que presentan dificultades para la comprensión y real apropiación del conocimiento. A estos factores se adjudican los altos porcentajes de fracaso y su consecuencia más importante, los índices de abandono de los estudios, de desgranamiento y de deserción.

Más allá de lo adecuado de este diagnóstico, esta postura impulsa y fundamenta, en algunos sectores de la Universidad, actitudes de fuerte voluntarismo y, en muchos casos, promueve una visión asistencialista que deja

en un segundo plano el papel académico para subrayar la función social de contención al asegurar que, a pesar de la elevada deserción se produce un incremento neto en el capital cultural de los ingresantes. Por consiguiente, la comunidad universitaria está convencida de que “lo que la Universidad hace es bueno para la región”, convicción que se enfatiza en el caso de las sedes Tartagal y Orán, donde un importante número de profesores expresan un alto nivel de compromiso ante la situación de precariedad de la zona.

Si bien la búsqueda de un adecuado servicio a la comunidad es un deber irrenunciable, ese servicio no puede brindarse sin perseguir al mismo tiempo el logro de niveles de calidad en la formación, perfeccionando constantemente la actividad docente y atendiendo a la problemática de los estudiantes. No pueden plantearse como antagónicas funciones que, por la naturaleza misma de la universidad pública, deben converger. Así como no puede abandonarse la aspiración de calidad, tampoco ésta puede subordinarse a otras contribuciones. Por consiguiente, la reflexión sobre el perfil y la misión de la institución, la revisión de la oferta académica y del régimen de inserción de los alumnos en la vida universitaria, el acompañamiento preferencial en situaciones de mayor carencia, la adecuación de la práctica docente y la evaluación sistemática de capacidades, procesos y productos constituyen una condición para hacer que esta inserción en el medio pueda sostenerse y satisfacer las expectativas que genera la Universidad en toda la comunidad.

3. El desafío de la pertinencia de las actividades y la oferta académica

La región en que está asentada la Universidad debe integrarse a una transformación producida por factores nacionales y fenómenos globales. Esa integración no está libre de tensiones, incertidumbres, conflictos y reconversiones traumáticas. La Universidad puede contribuir a anticipar los problemas que esa transformación plantea, a generar respuestas que permitan superarlos y a ofrecer alternativas para construir un futuro que satisfaga las aspiraciones sociales de bienestar, equidad y conocimiento.

Existen dudas en la comunidad en cuanto a la pertinencia del proyecto docente, lo mismo que desencuentros con el proceso educativo general de la región, donde no se observa la articulación debida entre los distintos niveles, de manera que la llegada de los alumnos a la Universidad se da sin una adecuada preparación previa, lo que crea perturbaciones adaptativas con serias consecuencias. Ante tal situación cabe preguntarse si la función que debe realizar la Universidad frente a la sociedad que la constituye, se está cumpliendo. En este

sentido, y de acuerdo con los datos recogidos, la pertinencia de la universidad no es suficientemente valorada, ni por los actores internos ni por los externos a la misma. Asimismo, mucho actores no están informados de lo que la Universidad hace y produce. Existe un reconocimiento del valor de sus egresados y se destaca que estos sean requeridos por el medio, pero se percibe una seria preocupación por la escasa retención de los alumnos.

Los estudios de imagen realizados en el marco de la autoevaluación, así como las apreciaciones formuladas al Comité de Pares, permiten concluir que la vinculación con la sociedad debe constituir un elemento central en el diseño de su proyecto y estrategia institucional, con una acción coherente hacia la comunidad. Si bien existe un reconocimiento genérico de que la Universidad forma parte central del patrimonio cultural y educativo de la provincia, ese reconocimiento no se traduce en demandas por parte de los sectores público y privado para el aprovechamiento de la capacidad científica acumulada y para el apoyo a sus actividades formativas.

La Universidad debe superar esta percepción de institución aislada, sin demasiado impacto de sus respuestas a los problemas del medio y a las demandas, necesidades y expectativas de la población, salvo en lo referido a la producción de profesionales y el nivel de los mismos. Si la Universidad asume un papel más activo, deberá revisar sus modelos académicos y su oferta, muchos de los cuales se mantienen con pocas modificaciones desde el momento fundacional. Sus ofertas formativas tienen que atender a los nuevos requerimientos de profesiones y mercados de trabajo, asegurando una educación integral e integradora, atenta a las singularidades culturales del medio y con una vocación universal. A la vez, la labor de investigación debe estar fundada en criterios de relevancia y de pertinencia y orientada a lograr productos que puedan satisfacer las necesidades y las demandas que la sociedad plantea. Como representante de la sociedad organizada, el Gobierno de la Provincia debería tomar más clara conciencia del gran potencial que la Universidad representa por su calidad y por sus capacidades, a fin de hacer un mejor uso de las mismas, buscando un mayor acercamiento que redunde en beneficio de la comunidad.

Este desafío refuerza la necesidad de que la comunidad universitaria reflexione sobre el papel y el perfil que la institución debe adoptar. Las decisiones sobre la oferta académica deben estar fundadas por lo tanto en apreciaciones sobre demandas futuras y sobre la evolución de los conocimientos y profesiones, y deben conciliar las problemáticas regionales con la formación integral que habilita para distintos escenarios alternativos. Esto supone dar mayor organicidad a las decisiones sobre carreras, posgrados, reforma de planes de

estudio e intentos de convergencia entre la formación en el aula y la inmersión en prácticas formativas.

4. El desafío de la escasez de recursos y la priorización de actividades

La UNSa se encuentra en una situación crítica en materia presupuestaria, con muy escasos recursos para afrontar sus necesidades de funcionamiento y con carencias importantes en materia de infraestructura y equipamiento que no pueden ser superadas. Es justamente esta situación la que exige un examen severo de las actividades actuales, de las prioridades a que responden, de la eficiencia efectiva en el uso de recursos, de la calidad de sus productos y de la relevancia y pertinencia de su oferta académica.

Esta situación tiene características alarmantes. Los índices de deserción y de duración de carrera son sumamente elevados. El personal docente, con núcleos de elevada capacidad y motivación, debe ser utilizado en todo su potencial, así como fortalecido a través del perfeccionamiento y de una mejor estructuración de cátedras y carreras. La labor de investigación debe ser valorada tanto por su contribución al conocimiento como por sus aportes al mejoramiento de la calidad de la docencia y a la resolución de problemas de la región. Para superar las actuales dificultades, deben resolverse los problemas internos que le han impedido definir el perfil institucional deseado, revisar su oferta académica y realizar un esfuerzo importante en materia de la calidad de la misma.

Lo anterior supone un esfuerzo enorme por parte de toda la comunidad universitaria. Esta situación no debe llevar a comportamientos dirigidos exclusivamente a demandar mayores recursos, a “administrar las crisis” y a preservar lo existente. Aun cuando es cierto que el nivel de precariedad padecido compromete la calidad de los aportes que la institución puede realizar y el sentido mismo de su acción, es justamente por esta razón que es necesario asumir una actitud proactiva frente a los problemas enfrentados.

5. El desafío de la unidad institucional y la gobernabilidad

Una universidad es un espacio de encuentro pragmático y solidario entre áreas y disciplinas. Supone, por lo tanto, el desafío de encarar la dificultad epistemológica de superar las fragmentaciones entre las disciplinas que trabajan en forma independiente, para conseguir que la comunidad universitaria se

constituya en un espacio de reflexión y en el lugar donde los hallazgos puedan ser compartidos.

El CPE ha percibido la existencia de fracturas que se han ido cristalizando a través del tiempo, dando lugar a un escenario de aislamiento sectorial, con unidades autocontenidas y autosuficientes. La intención de sus fundadores fue constituir una universidad con una fluida comunicación entre sus distintos organismos, donde se produjera la convergencia y coordinación de las actividades académicas, se planificara racionalmente la formación de los recursos humanos y se articularan la docencia, la investigación y la extensión. Este proyecto no pudo concretarse y se fue sustituyendo por un modelo fragmentario caracterizado por la desintegración entre las distintas unidades que lo componen y entre las disciplinas, y que presenta tendencias hegemónicas que fomentan la puja competitiva.

Esta fragmentación está acompañada de tensiones y señales contradictorias que muestran por un lado el compromiso de los distintos actores con la institución, y por el otro, indican un desajuste de carácter sistémico no adecuadamente conceptualizado, que perturba las posibilidades de encontrar soluciones operativas y justas para las diferentes actividades. De esta manera se produce un desplazamiento de los ejes esenciales que le otorgan sentido a una universidad. Por consiguiente, la recuperación de esta unidad, la creación de un clima efectivo de convivencia y la reafirmación constante de la identidad institucional, a pesar de las diferenciaciones lógicas que son propias de toda organización compleja, constituyen ejes esenciales que deben estimular el desarrollo de mecanismos para la reflexión conjunta, para el diálogo y la concertación, adoptando perspectivas superadoras de lo local y lo inmediato para orientar la acción según definiciones explícitas del proyecto institucional.

6. El desafío de la innovación

La actual conducción ha realizado esfuerzos importantes para detectar las áreas susceptibles de perfeccionamiento, y la autoevaluación culminó en un conjunto de propuestas de mejora. Ha superado también aspectos deficitarios de la gestión. Se advierten progresos significativos en lo referido al ordenamiento administrativo, así como en la solución de algunos problemas graves en materia de infraestructura que entorpecen la labor docente. Además, se registran avances en lo referido a la actualización curricular, se observan diversas modificaciones en los planes de estudio que se hallan en distintas etapas de procesamiento o implementación. La integración en red con otras universida-

des para la participación en programas de intercambio, los consorcios para el dictado de cursos de posgrado y para la actualización docente y la sistematización de todo lo referido a las vinculaciones internacionales deben ser destacadas como evidencias de una intención de perfeccionamiento y apertura.

No obstante lo anterior, la Universidad presenta una tensión permanente entre los esfuerzos para innovar y los obstáculos nacidos de resistencias, incomprensiones y escepticismos. Se observa un movimiento generalizado para realizar innovaciones pedagógicas en los programas modificando sus contenidos, pero se manifiestan dudas sobre la real incorporación de nuevos enfoques pedagógicos. Si bien se acusa la necesidad de orientar la actividad hacia el medio, a fin de ofrecer profesionales aptos y útiles, es evidente la existencia de una distancia entre el proceso de aprendizaje y las actividades concretas de las distintas profesiones. Aunque se trata de implementar reformas curriculares diseñadas para modernizar la enseñanza, a veces persisten en los programas frondosos contenidos, lo que no modifica sensiblemente la formación de los alumnos.

7. El desafío del aprovechamiento de capacidades y potencialidades

La Universidad tiene importantes capacidades acumuladas y potencialidades no debidamente explotadas. Existen facultades con porcentajes relativamente elevados de profesores con dedicación exclusiva o semiexclusiva, sin que esta situación se corresponda con el número de egresados o con sistemas pedagógicos que permitan el seguimiento personalizado del alumno. Ello pone de manifiesto un aprovechamiento insuficiente de las capacidades debido a problemas en el establecimiento de prioridades, organizativos y de planificación de tareas.

La Universidad dispone además de equipos con recursos académicos importantes que enfrentan problemas de consolidación, lo que requeriría una política de fortalecimiento para preservar áreas de excelencia capaces de dinamizar la docencia. Docentes e investigadores con formación adecuada deberían ser integrados en equipos de trabajo, promoviendo la ejecución de proyectos conjuntos e interdisciplinarios. La acción de promoción de investigadores jóvenes debería ser más enérgica, aprovechando las acciones de posgrado, orientando la política de becas y dándoles mayor cabida en las tareas docentes. El financiamiento de proyectos y de becas debería estar orientado por consideraciones de prioridad y de impacto relativo, superando los criterios actuales que privilegian los equilibrios sectoriales frente a las consideraciones de relevancia y pertinencia.

En materia de cooperación técnica, el potencial disponible es importante tal como se pone de manifiesto en las tareas ejecutadas. No obstante, se carece de una política de promoción de esas actividades de manera que pueden percibirse ambivalencias con respecto a su conveniencia y resultados. Los vínculos que los equipos de investigación y docentes han establecido deberían aprovecharse en mayor medida de manera que no sólo permitan desplegar capacidades sino que también favorezcan una mayor integración de la Universidad con los desarrollos disciplinarios y los procesos sociales.

8. El desafío de la participación y la comunicación

A pesar de la existencia de mecanismos formales para ello, se ha advertido que la participación de la comunidad no alcanza los niveles deseables. En ello inciden desde conflictos sin resolución, hasta sentimientos de impotencia, junto con los patrones culturales. Repetidamente se ha señalado al Comité de Pares que las entrevistas y reuniones mantenidas permitieron tratar cuestiones que normalmente no se abordan. Lo mismo fue manifestado en las reuniones con docentes y también en el interior de las cátedras.

Los actores internos valoran la existencia de canales democráticos y de participación. No obstante se señala que la inexistencia de claros canales de comunicación y vinculación entre sus miembros dificulta el desarrollo de actitudes más comprometidas. Aparece como un consenso la crítica a la figura del docente autoritario, alejado del alumno e insensible a sus vulnerabilidades afectivas y sociales. Se reconoce, en general, el valor del docente despojado de la obsoleta postura autocrática y ubicado entre los estudiantes con los cuales trabaja en una relación humana igualitaria y de respeto a sus motivaciones y expectativas. De esta manera el docente asume su participación responsable en la conducción del aprendizaje, pero en permanente integración con los alumnos. Pero esta afirmación idealista choca con una realidad de clases multitudinarias, sin participación, con poco contacto entre docente y alumno, que refuerza patrones de comportamiento signados por la resignación y la inhibición. Por consiguiente, un eje de la acción futura debe ser la elaboración de un clima de diálogo y participación, que supere ciertas formalidades y se centre en la construcción de un sentido compartido.

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

En este capítulo se presenta un conjunto de recomendaciones y sugerencias. Su fundamentación está en la parte evaluativa de este informe. Muchas de ellas coinciden con las que resultaron de las labores realizadas por la comunidad universitaria a lo largo del proceso de autoevaluación. Se presentan agrupadas en grandes unidades temáticas y como lineamientos que deberían enriquecer el proceso de perfeccionamiento emprendido por la institución.

1. La evaluación institucional

El proceso de evaluación permanente debe ser fortalecido a partir de:

- a. La explicitación de un proyecto institucional que haga efectiva su misión y que dé sentido a sus objetivos y estrategias.
- b. La reflexión sobre el perfil actual y deseado de la Universidad y de cada unidad académica de manera que constituya la base para: i) la contrastación de la situación enfrentada con los objetivos y estrategias, ii) el diseño de los mecanismos para reconciliar la diversidad de actividades y ofertas con la unidad de orientación institucional y iii) la incorporación explícita de las consecuencias sobre el perfil, de las actividades realizadas y de la asignación de recursos.
- c. El análisis transversal de las funciones universitarias, a fin de complementar la consideración de las unidades académicas y/o administrativas.
- d. La utilización de patrones comparativos y la definición precisa y ponderada de los factores que inciden en la calidad y eficiencia de sus actividades.
- e. Su integración a los procesos de planeamiento institucional, aportando elementos para la definición de prioridades y para la conducción y la gestión.
- f. La profundización de los mecanismos existentes para el diálogo y la participación tanto en el interior como entre unidades académicas.

2. La articulación institucional

El afianzamiento de la unidad institucional requiere:

- a. La promoción de una mayor comunicación y articulación entre las unidades académicas, con el objetivo de generar acciones conjuntas y colaborativas que permitan la complementación de recursos y contribuciones multi e interdisciplinarias al integrar aportes de las ciencias que se cultivan en la Universidad.
- b. La identificación de las áreas de excelencia que deben ser mantenidas y reforzadas y la identificación de los campos que requieren apoyo, especialmente en función de consideraciones de relevancia y pertinencia, para alimentar los procesos de asignación de recursos.
- c. La realización de estudios sistemáticos y de discusiones pedagógicas transversales dirigidos a construir una visión compartida de la problemática institucional y a generar consensos.
- d. La institucionalización de ámbitos para la planificación, de manera que sirvan como espacios para el diálogo sobre el futuro y la proyección de la Universidad y para la generación de propuestas y alternativas sobre programas y proyectos de desarrollo institucional y académico.
- e. La elaboración de planes que sirvan de base para la asignación de recursos conforme a objetivos, metas e impactos a alcanzar.

3. El desarrollo académico

Para alcanzar un desarrollo sostenido de las capacidades académicas de la Universidad es recomendable:

3.1. La oferta académica y los planes de estudio

- a. Realizar diagnósticos de las demandas del medio, así como de los eventuales desarrollos disciplinarios, a fin de alimentar los procesos de planeamiento de carreras y curricular.

- b. Persistir y profundizar en los esfuerzos dirigidos a actualizar los planes de estudio y los contenidos de las asignaturas, adecuando la oferta de carreras a la demanda social.
- c. Promover el debate de cuestiones teórico-epistemológicas y metodológicas que permitan clarificar la definición de perfiles, alcances y objetivos nucleares de cada propuesta curricular.
- d. Estimular la adopción de perspectivas de organización interdisciplinar en los planes de las distintas carreras, abriendo espacios curriculares de integración.
- e. Incorporar en las discusiones sobre reformas curriculares la articulación con el posgrado a fin de definir las proyecciones de cada carrera en este nivel y de evitar al mismo tiempo la sobrecarga de contenidos en el grado.
- f. Evitar las superposiciones en el dictado de cursos en diferentes unidades académicas, con el objeto de racionalizar el uso de los recursos docentes y de promover la articulación transversal.
- g. Organizar las cátedras como equipos interdisciplinarios cuando se requiera que esos cursos incorporen contenidos específicos para diferentes carreras.
- h. Precisar en cada plan de estudios, en particular en los organizados por asignaturas, ejes estructurantes que permitan articular vertical y horizontalmente los contenidos de la formación.
- i. Diseñar esos planes según contenidos y bibliografía actualizados, sin repeticiones innecesarias, garantizando la coherencia a lo largo de las carreras y evitando los contenidos enciclopédicos.
- j. Prestar particular atención, en aquellos casos de tránsito a materias cuatrimestrales, a la adecuación de contenidos y secuencias de aprendizaje con las nuevas modalidades.
- k. Tener en cuenta, en las carreras de profesorado, la articulación entre la especificidad disciplinar y la relativa a la enseñanza, sobre la base de una comprensión básica de los principales problemas del campo particular de conocimientos, incorporando, luego de por lo menos un año en la carrera, los aportes disciplinares del campo pedagógico.
- l. Crear instancias institucionales de reunión de profesores por cursos y por áreas que permitan perfeccionar la articulación necesaria durante el desarrollo de las actividades formativas como debates en torno de contenidos, actividades prácticas y trabajos de campo, tipo y secuencia de las evaluaciones, bibliografía.

3.2. La retención y el aprendizaje

- a. Definir políticas concretas de ingreso y retención, basadas en la investigación y tratamiento de las causas que provocan la deserción, sean internas o externas a la Universidad.
- b. Implementar medidas para evitar la alta deserción y duración prolongada de las carreras (articulación con el nivel medio, tutorías, clases teórico-prácticas con grupos reducidos de estudiantes, asignaturas con régimen de promoción, etcétera).
- c. Profundizar las acciones dirigidas a la orientación de los ingresantes en lo vocacional, a fin de facilitar su inserción en la vida universitaria.
- d. Organizar actividades de apoyo en los cursos introductorios y con continuidad por lo menos durante el primer cuatrimestre.
- e. Estimular la participación responsable del docente en la conducción del aprendizaje, en permanente interacción e integración con los alumnos.
- f. Incorporar en la atención de los cursos básicos a los docentes mejor capacitados, como manera de atender adecuadamente a los alumnos ingresantes y de lograr una más equitativa distribución de la carga docente.
- g. Estimular el trabajo en equipo, creando en el alumno el espíritu de solidaridad y colaboración.
- h. Evitar la sobrecarga en el número de horas de asistencia a clase, mediante la implementación de la modalidad semipresencial y de otras que promuevan un mayor tiempo destinado al estudio.
- i. Instrumentar el régimen promocional como alternativa que profundiza el seguimiento de los procesos de aprendizaje.
- j. Revisar el sistema de evaluación de modo que permita indagar la comprensión genuina de los contenidos sustantivos, y que presente relaciones explícitas entre lo enseñado, la bibliografía indicada y lo requerido en la evaluación.
- k. Establecer modalidades de comunicación con los alumnos a fin de dotar de transparencia a los criterios de calificación, de clarificar acerca de los resultados obtenidos y de facilitar la superación de las dificultades existentes.
- l. Avanzar en la articulación entre clases teóricas y prácticas. Generar incluso instancias teórico-prácticas, procurando abordajes que abran espacios para el debate de enfoques y perspectivas y que

privilegien la reflexión por sobre la recepción pasiva de información por parte de los alumnos.

- m. Perfeccionar la relación teoría-práctica incorporando desde el inicio de las carreras espacios de aproximación a las prácticas profesionales futuras que permitan acompañar el proceso de formación con el desarrollo de un pensamiento reflexivo y crítico.
- n. Clarificar las contribuciones esperadas de los trabajos prácticos y de campo y garantizar que los alumnos cuenten con los insumos teórico-metodológicos que otorguen valor formativo a estas actividades.
- o. Aprovechar como insumos para las instancias de análisis de prácticas, las experiencias que los docentes realizan en otros ámbitos en general no recuperadas como parte de la formación.
- p. Incorporar desde el grado la formación en investigación, mediante la inclusión de disciplinas como metodología de la investigación, estadística e informática aplicada y el dictado de seminarios de práctica de la investigación para orientar y facilitar la elaboración de las Tesis de Licenciatura.
- q. Incorporar a los alumnos como colaboradores en los proyectos de investigación de las cátedras, como experiencia formativa integrada a las demás actividades de aprendizaje.
- r. Optimizar la planificación de la disponibilidad y uso de aulas y mobiliario a fin de ofrecer ambientes propicios y climas adecuados para el aprendizaje.
- s. Incorporar a las bibliotecas la bibliografía obligatoria incluida en los diferentes programas.

3.3. Los planteles docentes

- a. Realizar estudios que permitan determinar la planta docente básica a la que aspira la Universidad en función de su proyecto institucional, su oferta académica y las necesidades de renovación con el objeto de formular políticas que, teniendo en cuenta la limitación de recursos, satisfagan los requerimientos permanentes de calidad y superen las actuales distorsiones.
- b. Estudiar una distribución equitativa y justa de los puntos docentes, utilizando para ello información cuantitativa sobre su asignación actual, y apreciaciones de tipo cualitativo que atiendan a la especi-

ficidad disciplinaria y de carreras y a los potenciales efectivamente disponibles.

- c. Facilitar la incorporación formal de los investigadores del CONICET a la docencia de grado y a la formación de recursos humanos.
- d. Implementar medidas que tiendan a facilitar la inserción de jóvenes docentes-investigadores.
- e. Organizar la actividad docente tratando de armonizar los tiempos destinados a las diferentes funciones de modo que una no resulte en desmedro de otra.
- f. Profundizar las experiencias de Cátedra Abierta y de articulación con el subsistema superior no-universitario.

3.4. Los egresados

- a. Realizar un seguimiento de los egresados, estableciendo canales de comunicación que aseguren su vinculación permanente con la institución.
- b. Promover a través de esa integración que la Universidad pueda disponer de mayor información sobre la inserción profesional y laboral de sus graduados, sobre la calidad y pertinencia de la formación y sobre los requerimientos del medio.

4. La investigación

- a. Fortalecer la política referida a los núcleos de excelencia con que cuenta la Universidad.
- b. Propender a la consolidación de los grupos de investigación con una política de formación de recursos humanos y de integración a proyectos.
- c. Fomentar la formulación de proyectos cooperativos, a fin de evitar la dispersión de recursos.
- d. Establecer categorías de proyectos, diferenciándolos por propósito y orientación y definiendo conforme a ello los criterios de evaluación a utilizar y los recursos a asignar (de Extensión, según la importancia de los resultados para la comunidad y el rigor metodológico, y de Investigación, tanto básica como aplicada).

- e. Obtener financiación explícita para la gestión de la investigación, de manera que este rubro no afecte los fondos específicos.
- f. Redefinir las funciones y la asignación de recursos para Auxiliares de Investigación.
- g. Orientar recursos presupuestarios de investigación para subsidiar proyectos de jóvenes docentes-investigadores con el propósito de que puedan reunir antecedentes y posteriormente acceder a otras fuentes de financiación.
- h. Integrar a los investigadores del CONICET, con o sin cargo docente, en la docencia y en la dirección de tesis, tanto de grado como de posgrado.
- i. Gestionar recursos y evaluar la posibilidad de otorgar becas de posgrado externas para jóvenes graduados para investigar temas seleccionados en áreas poco desarrolladas o de vacancia, y contemplando su posterior incorporación a la planta docente.

5. La articulación con el medio

- a. Continuar con los esfuerzos por integrar un sistema universitario de carácter regional que posibilite una mayor flexibilidad en la oferta de carreras, de modo que pueda existir una mayor movilidad de los estudiantes entre las diversas instituciones.
- b. Persistir en los intentos por alcanzar una mayor coordinación e integración entre los distintos ámbitos educativos de la provincia.
- c. Realizar estudios acerca de las necesidades, demandas y posibilidades de la región con el objeto de aportar al proceso de planificación y de orientar la oferta de servicios.
- d. Profundizar y dinamizar la política de promoción, seguimiento y coordinación de las distintas acciones y programas que se desarrollan, evaluando y comunicando sus resultados e incidencia.
- e. Implementar acciones de comunicación a la comunidad que permitan un mejor conocimiento de las actividades y el potencial de la Universidad.
- f. Introducir en forma sistemática criterios de pertinencia social y regional en la evaluación de la oferta académica, las actividades de investigación y los servicios suministrados por la Universidad.
- g. Revisar métodos y procedimientos de decisión y administrativos de manera que faciliten la concertación de acciones con actores públicos y privados.

- h. Realizar acciones sistemáticas de relevamiento de oportunidades y de promoción de la aptitud de la Universidad para realizar estudios, proveer capacitación y brindar asistencia técnica al medio.

6. La gestión

- a. Orientar la gestión por resultados, con indicadores explícitos, sistemas de control de gestión y evaluaciones regulares.
- b. Estructurar la gestión por programas, revisando la modalidad de presupuestación de manera que, a la vez que se satisfacen los requisitos normativos externos, la información sobre el presupuesto y su ejecución sea tomada en cuenta en el proceso decisorio de conducción y la operación.
- c. Asignar recursos conforme a planes y a una evaluación de las reales necesidades, con el fin de superar la práctica de distribución de fondos en forma igualitaria entre unidades académicas.
- d. Elaborar presupuestos por programas atendiendo a las severas dificultades económicas mencionadas, particularmente en materia de aulas, biblioteca y equipamiento, proyectos de investigación y becas a los alumnos (de ayuda económica y de formación de docentes e investigadores) con el propósito de solicitar a las autoridades correspondientes el financiamiento necesario.
- e. Perfeccionar los sistemas de información para ordenar y sistematizar la información existente, permitir su comunicación adecuada y facilitar su utilización en los procesos decisorios.
- f. Avanzar en el proceso de formalización y de actualización de normas, generando y aprobando los manuales de organización y de procedimientos para la gestión administrativa.
- g. Continuar con la implementación de la red informática de la Universidad, integrando funciones y unidades.
- h. Revisar las normas y procedimientos administrativos para agilizar la tramitación de convenios de asistencia técnica y de cooperación.
- i. Llevar adelante programas de capacitación del personal de apoyo universitario.
- j. Agilizar el ingreso de libros en las bibliotecas y crear sistemas que faciliten la administración y uso de material bibliográfico por parte de docentes, investigadores y alumnos.

EVALUACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA

Comentarios del Rector

Introducción:

El presente informe final de la evaluación externa es el último paso de la evaluación institucional de la Universidad Nacional de Salta, o al menos de esta primera etapa. Es necesario profundizar esta importante tarea con la evaluación de las carreras que prefirieron postergar su participación, y una vez finalizado esto, repetir el proceso en el plazo de cinco años, a fin de medir nuestro progreso y perfeccionar nuestro camino en la búsqueda continua de una universidad mejor.

Es oportuno expresar la gratitud y el reconocimiento de esta gestión a la Comisión Técnica Asesora Coordinadora, la Comisión de Enlace, a las distintas Comisiones de Autoevaluación de las unidades académicas, y a todos los miembros de nuestra comunidad universitaria que colaboraron en este importante proceso.

La evaluación externa:

Cabe también expresar nuestra gratitud a los Sres. miembros de la CONEAU que se relacionaron con este trabajo y a los Sres. miembros del Comité de Pares Evaluadores por el tiempo que dedicaron a nuestra universidad, la dedicación puesta en la tarea, que los llevara a visitar también a nuestras sedes regionales, en Orán y Tartagal.

Por lo expuesto y a pesar de la satisfacción general por el informe producido, no puedo dejar de expresar mis observaciones, e inclusive objeciones a algunos aspectos del informe que los considero erróneos o injustificados.

De la lectura general del informe surge la impresión de que los señores evaluadores han percibido los aspectos esenciales de nuestra Universidad, lograr esto en una visita de tan solo una semana de duración requiere de un trabajo intenso y responsable. Sin embargo y probablemente debido también a la escasez del plazo, han caído en la tentación de incorporar detalles puntuales y opiniones personales que podrían requerir una confrontación con un mayor número de miembros de la comunidad universitaria, para recién poder ser ge-

neralizados. Tal es el caso de la “situación de conflicto con las autoridades de dos Facultades...” (punto 2.2 ítem 2) que genera un clima que no facilita la colaboración y articulación entre unidades académicas; la demora en la tramitación “de la solicitud de los técnicos en administración...” (punto 2.2 ítem 10); y “en cuanto a la situación de los investigadores miembros del CONICET que desean incorporarse al plantel docente...” (punto 4.2, cuarto párrafo). Son ejemplos de aspectos puntuales que han sido generalizados para la valoración de la Universidad en su conjunto.

Con respecto a la referencia de los evaluadores externos de que el proceso de autoevaluación ha contado con participación parcial (punto 2.1 cuarto párrafo), quiero aclarar que han intervenido en forma directa casi 200 personas, además de las que asistieron a los talleres y reuniones de discusión. Cabe destacar que esto fue para la UNSa un logro muy importante, si bien se reconoce que esto puede mejorarse. Conviene aclarar además que en su momento la CONEAU aceptó esta metodología de trabajo, que acompañó la firma del convenio, que incluía la participación voluntaria de las unidades académicas y la conformación de diferentes comisiones de trabajo.

En el informe de evaluación externa se reitera la falta de participación de los actores y la ausencia de debate, pero en los términos expresados en el informe parecería que se tiene la impresión de que no existen los espacios. No se expresa en ningún momento la posibilidad de que no haya deseos de cubrir esos espacios por falta de tiempo o de interés por los diversos temas. Al respecto, quiero señalar que existe en la Universidad una fuerte vocación democrática y que todos los canales institucionales de participación están abiertos.

En lo referente a que “la UNSa no ha conseguido explicitar suficientemente su proyecto institucional...”, debo aclarar que la Universidad tiene un proyecto institucional que surge de su estatuto (expresado en sus bases) y de su estudio de factibilidad (expresado en sus lineamientos) configurado en sus políticas, objetivos, acciones, proyectos, realizados en sus casi 30 años de vida. Lo que no tiene la UNSa es un plan formulado estratégicamente, situación destacada en el informe de autoevaluación.

Con respecto a los proyectos FOMECE, se afirma que las propuestas “no han resultado de un debate sobre prioridades y tipo de formación necesaria...”, sino “de intereses de grupos y sectoriales, sin un amplio y necesario debate académico” (punto 3.3, ítem 2). Estas afirmaciones son, al menos,

opinables y no puede ser aplicable a todos los proyectos, ya que algunos de ellos, como el de la Facultad de Humanidades –por ejemplo- surgió de una asamblea de docentes de todas sus carreras y la Facultad de Ingeniería, al realizar su proyecto FOMECA, involucra a todas las carreras de esa Unidad Académica y posteriormente su proyecto FOMECA/SPU, incorpora como problema prioritario a resolver en su Facultad la problemática de las materias de primer año.

Es importante destacar que en un proceso de estas características todos estamos aprendiendo: Universidad, evaluadores, CONEAU. En tal sentido espero que nuestra experiencia contribuya a desarrollar la tan ansiada cultura de la evaluación y la profesionalidad de sus actores.

DR. VICTOR OMAR VIERA
RECTOR

Evaluaciones Externas: 24

Llevadas a cabo por el entonces Ministerio de Cultura y Educación: 3

1. Universidad Nacional de Cuyo
2. Universidad Nacional de la Patagonia Austral
3. Universidad Nacional del Sur

Llevadas a cabo por la CONEAU: 21

Culminadas: 18

1. Universidad Nacional de San Juan (Publicada)
2. Universidad Nacional de Luján (Publicada)
3. Universidad Nacional de Santiago del Estero (Publicada)
4. Universidad Nacional del Litoral (Publicada)
5. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (Publicada)
6. Universidad Nacional de Tucumán (Publicada)
7. Universidad Adventista del Plata (Publicada)
8. Universidad de Palermo (Publicada)
9. Universidad Nacional del Nordeste (Publicada)
10. Universidad Nacional de San Luis (Publicada)
11. Universidad Maimónides (Publicada)
12. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Publicada)
13. Universidad Nacional de Salta (Publicada)
14. Universidad de Mendoza
15. Universidad de San Andrés
16. Universidad del Museo Social Argentino
17. Universidad Favaloro
18. Universidad Blas Pascal

En proceso: 3

1. Instituto Universitario de Ciencias de la Salud
2. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
3. Universidad Austral

Iniciadas: 2

1. Instituto Universitario Aeronáutico
2. Universidad CEMA

Acuerdos firmados : 17

1. Universidad Abierta Interamericana
2. Universidad Católica Argentina
3. Universidad de Belgrano
4. Universidad de Flores
5. Universidad de la Cuenca del Plata
6. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
7. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
8. Universidad Empresarial Siglo 21
9. Universidad FASTA
10. Universidad Nacional de Formosa
11. Universidad Nacional de Jujuy
12. Universidad Nacional de La Pampa
13. Universidad Nacional de la Patagonia Austral (2º evaluación Externa)
14. Universidad Nacional de Villa María
15. Universidad Nacional del Sur (2º evaluación externa)
16. Universidad Tecnológica Nacional
17. Universidad Torcuato Di Tella

OTRAS PUBLICACIONES

Serie Documentos Básicos

1. Lineamientos para la Evaluación Institucional
2. Informe sobre Proyectos Institucionales

Serie Estudios

1. Educación Transnacional: La experiencia extranjera y lecciones para el diseño de una política de regulación en la Argentina - Ana María G. de Fanelli

Serie Talleres y Seminarios

1. Institutos Universitarios - Mario Albornoz, Angel Márquez, Waldo Villalpando y Adolfo Stubrin



CONEAU