

Informe Final  
Evaluación Externa  
Universidad Nacional  
de Santiago del Estero

1998

**CONEAU**

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



# CONEAU

---

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

Ernesto F. Villanueva  
*Presidente*

Arturo R. López Dávalos  
*Vicepresidente*

Ricardo Roberto Biazzi  
Gustavo Francisco Cirigliano  
José Luis Cantini  
Norberto Fernández Lamarra  
Juan Carlos Hidalgo  
Víctor René Nicoletti  
Juan Carlos Pugliese  
Héctor Sauret  
Fernando Storni S. J.  
Adolfo Luis Stubrin

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria  
Santa Fe 1385 -4º piso  
(1059) Buenos Aires, Argentina  
Tel. (54-11)4 815-1545/1767/1798 - Fax 4 815-0744  
E-mail: [consulta@coneau.edu.ar](mailto:consulta@coneau.edu.ar)  
Web site: [www.coneau.edu.ar](http://www.coneau.edu.ar)

Edición y arte:                      Impreso en Argentina.  
*Printed in Argentina.*



**INFORME FINAL**

**EVALUACION EXTERNA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
SANTIAGO DEL ESTERO**

## INDICE GENERAL

<b>1. LA EVALUACION INSTITUCIONAL .....</b>	<b>7</b>
1.1 La Evaluación Universitaria a partir de la Ley de Educación Superior ...	7
1.2 Un enfoque sobre la evaluación externa .....	9
<b>2. LA UNSE SE EVALUA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Contexto .....	10
2.2 Creación de la UNSE .....	12
2.3 Antecedentes .....	14
2.4 Fundamentos .....	15
2.5 Algunas consideraciones sobre el informe de autoevaluación ...	17
<b>3. EVALUANDO A LA UNSE .....</b>	<b>19</b>
3.1 Gobierno y gestión .....	20
3.1.1 Estructura académica y administrativa .....	20
3.1.2 Diversidad de estilos y proyectos .....	22
3.1.3 Integración de la UNSE (interna y externa).....	24
3.1.4 La peculiar situación en 1998 .....	26
3.1.5 Visión externa de la Universidad .....	27
3.2. Informes de Facultades .....	28
3.2.1 Facultad de Ciencias Forestales .....	28
3.2.2 Facultad de Agronomía y Agroindustrias .....	29
3.2.3 Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas.....	30
3.2.4 Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud .....	31
3.2.5 Reflexión general.....	32
3.3 La función docencia .....	33
3.3.1 La evolución del gasto .....	33
3.3.2 Análisis del personal.....	34
3.3.3 Análisis del personal no docente .....	40
3.3.4 Sistema de administración .....	41
3.4 Alumnos .....	42
3.4.1 Relación entre el gasto y el número de alumnos .....	43
3.5 Investigación y transferencia .....	43
3.6 Extensión.....	44
3.7 Infraestructura y equipamiento .....	44
3.8 A modo de conclusión .....	45

<b>4. PROPUESTAS .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Elaboración de un plan de desarrollo institucional .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Revitalización del Departamento de Educación .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3 Creación de un área de Planeamiento y Evaluación Institucional .....</b>	<b>49</b>
<b>5. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1 Gobierno y gestión .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2 Gestión económico-financiera .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3 Docencia .....</b>	<b>51</b>
<b>5.4 Investigación y transferencia .....</b>	<b>53</b>
<b>5.5 Extensión .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO</b>	
<b>Comentarios del Rector de la Universidad Nacional de</b>	
<b>Santiago del Estero – Dr. Humberto A. Herrera .....</b>	<b>55</b>

## Comité de Pares Evaluadores (CPE)

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

- **Dra. María Amelia Sabbag de Zainko**

Ms. en Educación especializada en el área de Planeamiento Educativo.  
Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro, 1973.  
Dra. en Educación. Universidad Estatal Paulista, 1997.  
Rectora de la Universidad Federal de Paraná, 1990-1994.  
Presidenta del Foro Nacional de Rectores de las Universidades Brasileña,  
gestiones 92/93 y 93/94.

- **Dr. Hugo Arrillaga**

Lic. en Economía por la Universidad del Salvador.  
Profesor Titular de la Universidad Nacional del Litoral.  
Docente de Posgrado en varias universidades.  
Consejero Superior de la Universidad Nacional del Litoral.  
Consultor del BID.  
Tiene amplia experiencia en el campo de la evaluación de proyectos, de la investigación, y numerosas publicaciones.

- **Ing. Jorge Barros**

Ingeniero Agrónomo, orientación en Producción Agropecuaria, UBA.  
Profesor de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.  
Consultor Nacional e Internacional.  
Administrador de Empresas Forestales.  
Asesor de Empresas Forestales.  
Tiene amplia experiencia en el campo de la evaluación de proyectos, investigación agropecuaria y forestal, y numerosas publicaciones.

- **Ing. Ricardo Scholtus**

Ingeniero Químico por la Universidad Nacional del Litoral.  
Decano de la Facultad Regional Santa Fe de la UTN.  
Integrante de la Comisión de Planeamiento del Consejo Superior Universitario.  
Representante de la UTN ante el Consejo de Planificación Regional de Educación Superior, Región Litoral.  
Docente universitario en UTN, Paraná y Buenos Aires.  
Tiene amplios antecedentes como consultor y evaluador de proyectos.

### Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación

- **Víctor René Nicoletti**
- **Adolfo L. Stubrin**



## 1. LA EVALUACION INSTITUCIONAL

### 1.1 La Evaluación Universitaria a partir de la Ley de Educación Superior

La Ley de Educación Superior 24.521, aprobada en 1995, instituye la práctica de la evaluación institucional en la Argentina, entendiéndola como función fundamental para mejorar la calidad y el desempeño de las instituciones universitarias nacionales y privadas.

Esta misma ley, en su artículo 44, delega en la CONEAU, como organismo descentralizado, la responsabilidad de encarar la evaluación externa.

En el documento, “Lineamientos para la Evaluación Institucional” elaborado por esta Comisión, se expresa el compromiso de desarrollar la tarea, atribuida por ley, respetando de forma irrestricta la autonomía universitaria, que es condición del sentido propio de la universidad.

Se afirma en el documento que “la necesidad de comenzar con esta práctica es una consecuencia, entre otros factores, de la ampliación y consolidación de la autonomía universitaria, de la expansión de la matrícula y de la multiplicación y diversificación de establecimientos; y en otro orden, de los acelerados cambios sociales y económicos que exigen nuevas respuestas por parte de instituciones que deben protagonizar dichas transformaciones”.<sup>1</sup>

Fundamentándose en intensos debates de toda la comunidad universitaria, en estudios teóricos, en el conocimiento de experiencias internacionales, se sostiene que la evaluación institucional debe ser entendida como “un proceso complejo para determinar el valor de algo, que implica una delicada tarea de interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad particular y significativa. De hecho, evaluar no es, rigurosamente, la etapa posterior o final de un proceso, sino un momento en el camino para apreciar lo caminado y decidir cómo continuar. Si se sigue profundizando, se puede decir que la evaluación que se formula debe aspirar a la credibilidad y al consenso. Una evaluación, asimismo, no es “los datos”, aunque éstos sean indispensables, sino el proceso por el que se aprecia y discierne el valor de las acciones y realizaciones; un proceso profundamente humano que se nutre y se articula en el diálogo, la discusión y la reflexión”.<sup>2</sup>

Asimismo, se expresa el compromiso de que “los fines básicos de las universidades son la adquisición, apropiación y generación de conocimientos;

---

<sup>1</sup> Lineamientos para la Evaluación Institucional, pág. 9.

<sup>2</sup> Idem, pág. 12.

su transmisión, la formación de profesionales e investigadores con sentido crítico, tanto en el nivel de grado como de posgrado; la integración al medio y la contribución a su desarrollo sustentable y a su bienestar, fundado en los valores de libertad, igualdad, solidaridad y justicia...”<sup>3</sup>

Las nuevas demandas del proceso de formación de científicos y profesionales, vinculadas con las grandes metas de la Educación Superior para el próximo siglo, manifestadas en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior realizada por la UNESCO,<sup>4</sup> son la expansión del acceso a los sistemas de Educación Superior, el mejoramiento y refuerzo de los lazos con la sociedad y las respuestas a las necesidades de desarrollo social. Para llevarlas a cabo hacen falta importantes transformaciones en los paradigmas relativos a la enseñanza-aprendizaje, los currículos, la evaluación, la gestión y el financiamiento.

En este momento de intensas y profundas modificaciones es cuando la evaluación institucional como proceso sistemático, participativo, democrático y, principalmente de carácter constructivo, adquiere una importancia fundamental. Mediante la Evaluación Institucional se posibilita la indispensable autocrítica, se identifican los puntos positivos y los problemáticos de las instituciones universitarias y se indican las cuestiones prioritarias para acrecentar la calidad de la institución.

Este proceso fundamental es complejo, puesto que involucra dos formas de análisis que se constituyen como etapas secuenciales y complementarias: la autoevaluación, caracterizada por un movimiento interno de la comunidad académica; y la evaluación externa, que consiste en el examen de la cuestión por parte de un cuerpo de especialistas quienes, a partir del análisis de los documentos producidos por la autoevaluación, profundizan en los aspectos identificados como núcleos fuertes y débiles y ayudan a la comunidad académica a perfeccionar su proyecto de desarrollo institucional.

No obstante, las frecuentes desconfianzas que se establecen en la comunidad universitaria frente al hecho de la evaluación, consecuencia de la falta de una cultura de la evaluación, pueden ser vistas como la aprensión que suscita aquello que no se conoce o a lo que no se está habituado. La evaluación externa no tiene otro propósito que el de ampliar las conclusiones proporcionadas por la autoevaluación, con el fin de ayudar a la Universidad a dedicarse a sus propósitos y objetivos, frente a los desafíos de un mundo caracterizado por constantes cambios y transformaciones.

---

<sup>3</sup> Idem, pág.12.

<sup>4</sup> Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, del 5 al 9 de octubre de 1998, París.

## 1.2 Un enfoque sobre la evaluación externa

La selección y el análisis de las diversas variables y dimensiones consideradas tanto en el proceso de autoevaluación como de evaluación externa (sistemas y procedimientos de gestión, personal y recursos materiales, alcance y calidad de las funciones básicas desempeñadas, etc.) no constituyen un hecho neutro; asimismo su valoración no es un procedimiento de carácter objetivo, que pueda llegar a gozar de una aceptación de carácter absoluto, ni siquiera dentro del mismo sistema universitario.

Toda evaluación se lleva a cabo comparando el hecho o proceso analizado con un modelo de contraste, el cual, independientemente del nivel de explicitación que tenga, siempre opera como patrón de referencia en el proceso de formación del juicio que el evaluador realiza.

A partir del reconocimiento y aceptación de esta premisa básica, cobra singular trascendencia el camino de evaluación adoptado, el cual se conforma según la construcción del conocimiento llevada a cabo desde la perspectiva de los propios actores involucrados, en la que interactúan estos sujetos construyendo y dando significado a su propio proyecto universitario.

Tanto este modelo logrado por la Universidad evaluada, como los problemas que ésta detecta, sus fortalezas y debilidades reconocidas y las acciones superadoras propuestas, son “contrastados” y “evaluados” en un segundo momento por una mirada externa a dicha Universidad.

Esta segunda etapa de un único proceso de evaluación, que implica una reinterpretación de la etapa de autoevaluación, es construida desde el sistema universitario de pertenencia, el cual hace las veces de marco de referencia externo, en este caso de la UNSE.

En la evaluación externa se analiza la Universidad a partir de su autoevaluación, lo que permite y asegura una adecuada interpretación de los procesos históricos que fueron definiendo su propia evolución, pero manteniendo como “modelo de contraste” los factores y criterios considerados como deseables en el sistema universitario en su conjunto (al menos dentro del subuniverso integrado por las universidades nacionales y extranjeras que los pares tienen como referencia).

El proceso de evaluación institucional iniciado promueve en los actores intervinientes un cúmulo de interpretaciones y valoraciones diferentes de los mismos hechos, procesos y desarrollos. Eso, lejos de constituir una limitación a los resultados de la evaluación institucional, por el contrario, le otorga su particular riqueza. Es, además, absolutamente congruente con los principios generales de la Evaluación Institucional, en la búsqueda de una adecuada relación

entre la especificidad y particularidad de cada Universidad con la globalidad del sistema universitario.

En este sentido, la evaluación externa surge como una observación que se efectúa desde afuera de la institución evaluada teniendo en cuenta el Sistema Universitario argentino y las expectativas de la sociedad al respecto. Se logra en esta etapa relevar los componentes consuetudinarios del diagnóstico, tanto negativos como positivos, que pudieran pasar inadvertidos para los sujetos.

Se establece así un puente comunicativo tendiente a la coherencia en cuanto a los criterios utilizados para cada una de las diversas instituciones universitarias.

Resulta claro, no obstante, que la mayor contribución al mejoramiento institucional proviene de la autoevaluación, que es previa en la metodología utilizada y que necesariamente debe ser sistemática y permanente.

Es en este sentido que cabe reiterar y enfatizar la importancia de que la autoevaluación sea democrática, participativa, y facilite la construcción colectiva del proyecto institucional, desde cada componente de la política hasta el plan integrado de la Universidad.

## **2. LA UNSE SE EVALUA**

### **2.1 Contexto**

La provincia de Santiago del Estero está ubicada en el noroeste de la República Argentina.

- Posee una superficie de 135.254 km<sup>2</sup> y se encuentra dividida en 27 Departamentos. Su población aproximada es de 700.000 habitantes. Los Departamentos Capital, La Banda, Río Hondo y Choya son los de mayor concentración poblacional.

La provincia de Santiago del Estero desarrolló una economía agrícola - forestal y ganadera hasta la llegada, a fines del siglo pasado, del ferrocarril- que culminó con una situación de empobrecimiento debido a la explotación desmedida de los bosques.

El algodón llegó a constituirse, durante las décadas de los cuarenta y cincuenta, en la mayor riqueza de la zona, junto con otros cultivos como el trigo. El curtido y tratamiento del cuero también tuvo enorme importancia en la economía santiagueña.

La producción agropecuaria se incrementó durante los años cuarenta y cincuenta por acción de la gran masa de inmigrantes de características rurales.

Con el correr del tiempo, durante las décadas de los sesenta y setenta, dicha actividad sufrió las consecuencias del atraso y, por lo tanto, la producción tradicional de algodón fue perdiendo mercados.<sup>5</sup>

Una característica estructural es la presencia en el medio rural del minifundio, forma productiva que combina escasez de tierra y capital con abundancia de mano de obra.

Este tipo de establecimiento, de dimensión inferior a la unidad económica, provoca serios problemas socioeconómicos que se reflejan en los altos índices de necesidades básicas insatisfechas.

Existe una fuerte dependencia entre la sociedad civil y el Estado; éste aparece como el principal factor de desarrollo y la fuente primordial de empleo y subsistencia para el conjunto de la sociedad.

Actualmente, la provincia presenta un fuerte desequilibrio fiscal. Su aparato productivo es muy débil, lo que determina que el Producto Bruto Geográfico (PBG) sea uno de los más bajos del país. Cabe destacar que el PBG *per capita* en 1995 fue de \$2.800.- por habitante.

Respecto del Valor Agregado Bruto, según el Censo Nacional Económico de 1993, Santiago del Estero ocupa el último lugar con \$404.- por habitante.

En el ranking de competitividad total, que informa acerca del posicionamiento relativo de cada provincia en el contexto nacional, el dato más reciente del año 1998 ubica a Santiago del Estero en una situación muy desfavorable. Se la considera entre las menos competitivas junto a Chaco y Formosa, ubicada en el puesto 22 (sobre 24) sobre la base de 97 indicadores económicos, sociales, demográficos y fiscales.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Algunos de los principales cultivos son el algodón, la alfalfa, cultivos pampeanos como el maíz, la soja, el sorgo y cultivos hortícolas como cucurbitáceas (zapallos), porotos y cebollas. La producción caprina es realizada como forma de subsistencia por los pequeños productores santiagueños.

Las actividades forestales, tanto el bosque nativo como el bosque de cultivo, el quebracho santiagueño y el algarrobo son algunas de las especies nativas que constituyen un importante recurso natural y económico para la provincia.

<sup>6</sup> Fuente: Centro de Estadísticas Regionales. Informe de Competitividad de las provincias argentinas, 1998.

## 2.2 Creación de la UNSE

La Universidad de Santiago del Estero fue creada durante la década de los setenta, como parte de una política nacional de creación de universidades de nuevo tipo relacionadas con el desarrollo provincial y regional.

Desde entonces y hasta ahora se extendió en la juventud de la provincia la conciencia de la necesidad de capacitarse para desempeñar un papel protagónico en las transformaciones y cambios que exige la presente era de la ciencia y la tecnología.

Existe además la convicción de que es necesario formar equipos idóneos para investigar los problemas sociales, económicos y de la naturaleza, como base para el desarrollo integral de la sociedad.

La creación de la Universidad Nacional de Santiago del Estero tuvo como punto de partida las siguientes instituciones:

- Instituto de Ingeniería Forestal, fundado en febrero de 1958, que dependía académicamente en sus inicios de la Universidad Nacional de Córdoba.
- Escuela de Agricultura, Ganadería y Anexos, creada en 1949 por convenio entre la provincia y la Universidad Nacional de Tucumán, que dependía académicamente de esta última.
- Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Santiago del Estero, en la cual se dictaban las carreras de Ingeniería en Agrimensura, Electromecánica, Vial e Hidráulica.

A partir de estas instituciones nace la Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE).

La UNSE integró su oferta de carreras teniendo en cuenta las necesidades profesionales del desarrollo socioeconómico regional, a través de las siguientes especialidades: Ingeniería Forestal, Industrias Forestales, Vial, Hidráulica, Agrimensura y Electromecánica.

Su estructura departamentalizada fue modificada a lo largo del tiempo, al igual que la orientación académica.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> En el año 1981, se determinó que los Departamentos Académicos debían ser los siguientes: Filosofía y Ciencias Formales, Ciencias y Tecnologías Físicas, Ciencias y Tecnologías Biológicas y Químicas, Ciencias Humanas, Ciencias Sociales y de la Salud.

A su vez se crearon las siguientes Escuelas: Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Forestal, Ingenierías Estructurales, Administración y Profesional de la Salud.

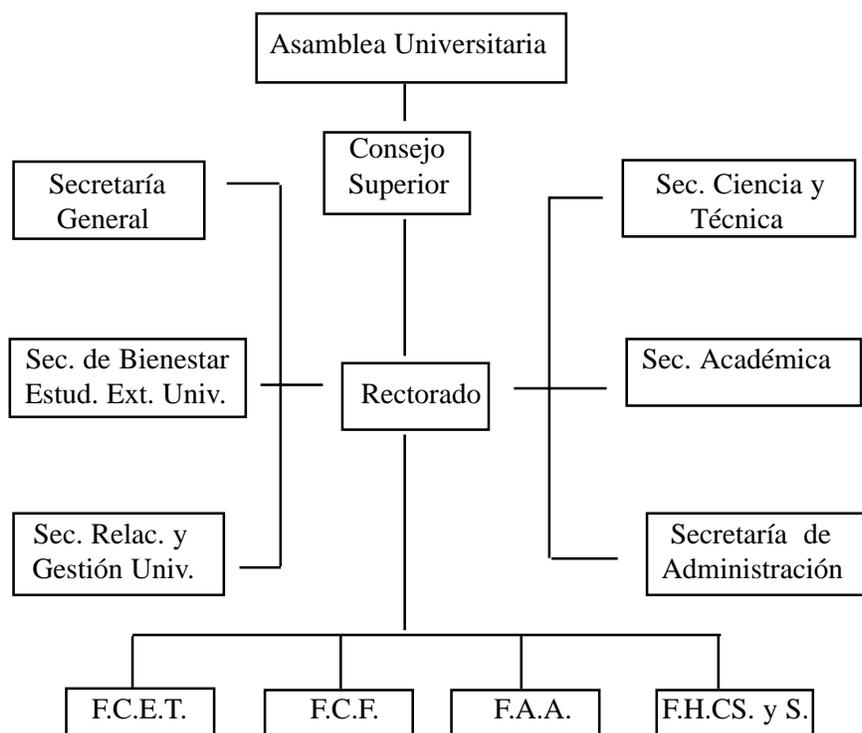
En el año 1984 se adopta para la UNSE el sistema de estructura por Facultades. A raíz de esta decisión del H.C.S. de la Universidad se formaron las siguientes cuatro facultades: Facultad de Ciencias Forestales, Facultad de Agronomía y Agroindustrias, Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas, Facultad de Ciencias Humanas, Ciencias Sociales y de la Salud.

Actualmente la oferta educativa de la Universidad se distribuye de la siguiente manera:

- Facultad de Ciencias Forestales: cuatro carreras de grado, tres técnicas y dos carreras de posgrado.
- Facultad de Agronomía y Agroindustrias: cuatro carreras de grado, una carrera técnica y dos carreras de posgrado.
- Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas: nueve carreras de grado y una carrera técnica.
- Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud: cinco carreras de grado, seis carreras técnicas y, recientemente, la carrera de Contador Público y una carrera de posgrado.

Las Facultades están constituidas por Departamentos, Escuelas e Institutos. Los Departamentos cubren actividades en otras facultades.

La configuración actual del gobierno universitario puede graficarse del modo siguiente:



En cuanto a su estructura normativa, la Universidad deroga en el año 1985 las reglamentaciones anteriores y se aprueba el Estatuto de la UNSE tomando como modelo el de la Universidad Nacional de Córdoba. Se normaliza la Universidad.

A partir del año 1996, por resolución de la Asamblea Universitaria, entra en vigencia el nuevo Estatuto de la UNSE, adecuado a la Ley de Educación Superior.

### 2.3 Antecedentes

- Las actividades de evaluación institucional comenzaron a desarrollarse en el año 1995, cuando la institución firmó un convenio para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria con el MCyE, por el que se comprometió a llevar a cabo un programa específico de trabajo iniciado a mediados de 1995 y continuado durante el año 1996 con talleres de reflexión y análisis.
- El Honorable Consejo Superior (H.C.S.), por Resolución N° 160/95, resolvió implementar el Proceso de Autoevaluación Institucional a través de una Comisión Central (C.C.) integrada por un representante del Rectorado; el Secretario Académico, con funciones de coordinación, y un representante por cada Facultad. La C.C. elaboró el documento básico, que fue elevado al H.C.S.
- En el mes de diciembre de 1996, se firmó con la Secretaría de Políticas Universitarias el Acuerdo de Colaboración Recíproca, en el que se ratificó el compromiso de mejorar la calidad y eficiencia en la prestación del servicio educativo.

En abril de 1997, se reconstituyó la C.C., se organizó la Dirección de Evaluación Institucional y se constituyeron las comisiones por Facultad.

La C.C. analizó y ajustó el documento básico, que presentó luego a los Consejos Superior y Directivos de las facultades. Se contó con la presencia del Lic. Daniel Toribio, de la Subsecretaría de Programación y Evaluación Universitaria del MCyE, y de la Prof. Elsa Cabrini, de la Universidad Nacional de Cuyo, para las instancias de esclarecimiento y concientización de la comunidad universitaria.

El proceso de autoevaluación abarcó las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, y las funciones de apoyo: gestión académica y administrativa del período 1992-1997.

- En 1998 las autoridades de la Universidad elevaron el informe de autoevaluación a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), solicitando la realización de la Evaluación Externa,

la cual fue formalizada mediante el Acuerdo para implementar el Proceso de Evaluación Externa, del 3 de julio de 1998.

- La CONEAU a su vez inicia el trabajo con la designación de un miembro del equipo técnico, de dos integrantes de la Comisión como miembros responsables y con la selección de los integrantes del Comité de Pares.<sup>8</sup>

El Comité de Pares encargado de la Evaluación Externa, como culminación de su propia agenda de trabajo, visitó la Universidad Nacional de Santiago del Estero en la semana del 19 al 23 de octubre.

Durante esa semana el Comité realizó numerosas entrevistas tanto a los miembros de la comunidad académica, como a representantes del gobierno y de la sociedad local, conforme a lo previsto en su cronograma.

Para la formulación de las preguntas, el Comité utilizó la «metodología del árbol», es decir, la comprensión de la institución como un gran conjunto en el cual cada uno de sus elementos conforma las diferentes “ramas” (facultades, secretarías, entre otras), a las que se agregaban sus respectivas “hojas” (preguntas sobre los temas que se deseaba profundizar). Esto permitió llegar al terreno con un conjunto ordenado, concreto e interactivo de preguntas básicas sobre la UNSE y sus diferentes estructuras, cuyas respuestas -a su vez- fueron luego fluidamente procesadas e integradas para la evaluación del todo.

El conjunto de preguntas elaboradas por el Comité permitió obtener un cúmulo de elementos adecuados para la formación de un juicio amplio y consustanciado con la realidad institucional de la UNSE.

Los resultados alcanzados constituyen el cuerpo de este informe, que se sustenta en la idea de que las libertades de pensamiento y de expresión son las bases para el funcionamiento de la Universidad.

## **2.4 Fundamentos**

Respaldada por el conocimiento de experiencias de autoevaluación llevadas a cabo por varias universidades, por la participación en discusiones nacionales e internacionales, y contando con el asesoramiento de especialistas en el área de evaluación, la UNSE estableció un modelo propio de evaluación, en función de sus características y especificidades, considerando que “el punto de

---

<sup>8</sup> Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación: Adolfo Stubrin y Víctor René Nicoletti  
Asistente del Equipo Técnico de la CONEAU: Ariadna Guaglianone.  
Comité de Pares: María Amelia Sabagg Zainko, Mario Casalla, Hugo Arrillaga, Ricardo Scholtus y Jorge Barros.

partida para la evolución de la institución es el reconocimiento de nuestros valores y el mejoramiento para superar nuestras falencias”.

“Para lograr el éxito de este proceso partimos de nuestra historia, de lo que quieren y pueden sus integrantes, es decir de nuestra propia realidad, con una experiencia acumulada de 25 años, y que de ninguna manera puede ser descalificada, ya que será la base para la búsqueda de alternativas que nos conduzcan a construir el saber acerca de sí misma, como base de su desarrollo institucional”.<sup>9</sup>

El informe presentado “resume los resultados alcanzados en la autoevaluación de la UNSE mediante un sistema de participación, cuya fundamentación se asienta en el concepto de que la Universidad, democrática y cogobernada, haciendo uso de su autonomía, asume la autoevaluación como la búsqueda constante de un proceso de mejora institucional y académica continua, sostenida en la expresa voluntad del Honorable Consejo Superior, el cual, en ejercicio de sus facultades, aprueba la metodología propuesta y faculta al Rector para impulsarlo”.<sup>10</sup>

Afirmando que la etapa de autoevaluación fue desarrollada en forma exhaustiva por toda la Universidad, se expresa que su realización “muestra la voluntad de la comunidad universitaria de diagnosticar la situación actual de la misma, identificando sus problemas y proponiendo ideas para superar los obstáculos, y aportar insumos para la elaboración de un plan global de desarrollo institucional en función de sus resultados”.<sup>11</sup>

El modelo de autoevaluación establecido por la UNSE comprende cuatro dimensiones de análisis correspondientes “a las funciones de: docencia, investigación, extensión y servicios y gestión, que transversaliza toda la actividad universitaria. Las variables, los indicadores y los criterios de valoración se trabajaron en su contextualización, definición y aplicación según la realidad y posibilidades de la sociedad y la economía, que interactúan con la UNSE”.<sup>12</sup>

La identificación, en el informe de autoevaluación, de puntos críticos abarca: a) la problemática del proceso de enseñanza-aprendizaje, b) la insuficiencia de personal docente calificado, c) las cuestiones de estructura organizativa, d) la estructura académica, e) las relaciones entre enseñanza e investigación, f) las deficiencias en infraestructura edilicia y g) la escasez de recursos financieros que limita el desarrollo de una política de formación de recursos humanos.

---

<sup>9</sup> Informe de Autoevaluación de la UNSE, pág. 19.

<sup>10</sup> Idem, pág. 150.

<sup>11</sup> Idem, pág. 150.

<sup>12</sup> Idem, pág. 150.

No obstante la amplitud del análisis interno y la expresa voluntad colectiva de integrar a toda la Universidad en un movimiento de identificación y autosuperación de los problemas, la ausencia de una “cultura de la evaluación” hizo que los resultados no fueran producto de la participación de amplios sectores de la comunidad académica.

La Universidad resolvió llevar a cabo el proceso de autoevaluación abarcando la generalidad de las Unidades Académicas como un todo (la Universidad) y cada Unidad Académica en particular.

Unidades que intervinieron:

- Comisión Central de Evaluación Institucional.
- Dirección de Evaluación Institucional.
- Comisión de Evaluación de la Facultad de Ciencias Forestales.
- Comisión de Evaluación de la Fac. de Ciencias Exactas y Tecnológicas.
- Comisión de Evaluación de la Fac. de Agronomía y Agroindustrias.
- Comisión de Evaluación de la Fac. de Humanidades, Cs. Sociales y de la Salud.

## **2.5 Algunas consideraciones sobre el informe de autoevaluación**

Es preciso reconocer lo positivo de la iniciativa de la UNSE de comenzar el proceso, así como también del anuncio de que la autoevaluación será una actividad permanente. La creación de la Comisión Central de Autoevaluación avala tal afirmación.

Si bien transcurrió un tiempo considerable desde el inicio formal hasta la puesta en marcha del período de trabajo pleno, se lograron tanto una fundamentada y exhaustiva metodología de autoevaluación, como una importante cantidad de información útil para la caracterización de la UNSE.

Sin embargo, se pudo observar que, a pesar de la creación de la Comisión Central de Autoevaluación, se presentaron algunas situaciones que hacen temer por el normal cumplimiento de las funciones y por la propia sustentabilidad de la misma, como por ejemplo:

1. La no publicación del informe final, que fue validado<sup>13</sup> por el Consejo Superior y que hasta el momento de la evaluación externa no era conocido por la mayor parte de la comunidad académica de la UNSE.

---

<sup>13</sup> Término utilizado por miembros del Consejo Superior para referirse a la aceptación formal del informe final.

2. La adopción de decisiones recientes de significativo impacto para la UNSE, como la expansión tanto territorial como cuantitativa de su oferta académica, que no surgen de las prioridades establecidas en el informe.
3. Según el informe se aprecia en el inicio una escasa participación, si bien esto fue revertido en parte en el transcurso del proceso; se detectaron durante las entrevistas reiteradas expresiones de insuficiente participación y comunicación.  
El tiempo de trabajo efectivamente asignado a la participación masiva parece haber sido demasiado corto; además, la circulación de los mensajes parece haber sido deficiente, tanto en sentido vertical como horizontal. Los mencionados obstáculos a la circulación de la información pueden considerarse la causa de la escasa participación, la cual también podría relacionarse con la falta de confianza en la evaluación.
4. La coincidencia con el período eleccionario, que dio lugar a un receso, generó inconvenientes. Entre ellos se pueden citar la falta de respuesta a los pedidos de información y las restricciones al conocimiento del informe establecidas por la Comisión Central de Autoevaluación.
5. Del transcurso del proceso de evaluación externa surge que se prestó mayor atención al examen de cada claustro o cada Departamento, Instituto, Carrera o Facultad, que al de la UNSE en su conjunto. Las entrevistas de la evaluación externa confirman esta impresión.  
Algunos grupos exhiben logros destacados, pero muestran al mismo tiempo un más claro sentido de pertenencia a su Facultad que a la UNSE, y una mayor disposición a resolver sus problemas acudiendo a los recursos y posibilidades de su propia unidad académica. Se muestran orgullosos de sí mismos y de su unidad académica, pero algo menos de la UNSE. Este orgullo es positivo en cuanto fortalece el sentido de pertenencia y estimula la participación, siempre y cuando no obstaculice la visión de conjunto.
6. Tanto el Consejo Superior como los Consejos Académicos parecen haber delegado en la Comisión Central de Autoevaluación y en las comisiones por Facultad la tarea de conducir el proceso. Es importante que los órganos de gobierno garanticen la más amplia libertad de expresión de la comunidad universitaria, pero también se considera necesaria la participación activa de toda ella en el proceso de autoevaluación.  
En este sentido, podemos mencionar el caso de la Facultad de Ciencias Forestales, en donde se presentaron diversos conflictos y tensiones al elevarse el informe de la Comisión de Autoevaluación Interna a las autoridades.
7. El informe no considera como un aspecto sujeto a evaluación la dimensión económico-presupuestaria; es decir, esta dimensión no está contenida en

el análisis de las actividades presentes y futuras de la Universidad. Tal omisión, interpretada en términos de gestión académica, puede dar como resultado el hecho de que se abra una brecha riesgosa entre la continuidad de los proyectos implementados o el diseño de futuros proyectos, y los recursos y condiciones materiales indispensables para que ellos alcancen buenos resultados.

La mayoría de los inconvenientes presentados son propios del aprendizaje de la autoevaluación y, por lo tanto, es probable que se minimicen o desaparezcan en la medida en que ésta se convierta en permanente y habitual.

En el resumen ejecutivo del Informe Final de la Comisión Central de Autoevaluación Institucional se realiza un interesante ejercicio de identificación de aspectos críticos. Como producto del trabajo de autoevaluación, se intenta precisar algunas de las causas probables de los problemas.

Si bien, como allí se dice, los puntos críticos son en general heterogéneos y multicausados, y presentan distintos niveles de especificidad, se piensa que la gran mayoría de ellos tiene como origen común la falta de un Proyecto de Desarrollo integrado y armónico de la UNSE, que provenga de un Proyecto Institucional asumido como propio por la comunidad universitaria.

Sin embargo, el simultáneo reconocimiento de los puntos fuertes de la UNSE permite un fundado optimismo acerca del potencial de superación existente y del importante papel que le toca como institución de educación superior inserta en su región.

En algunas Facultades son destacables aspectos positivos como la integración de las actividades de investigación, extensión y docencia, y la capacidad de vinculación con la problemática del sector productivo.

También cabe destacar, en algunos casos, la calidad de las relaciones con el resto del Sistema Universitario Nacional y con Centros de Excelencia de países desarrollados.

### **3. EVALUANDO A LA UNSE**

Los documentos presentados por la UNSE como resultado de su proceso de autoevaluación, tanto los que consideran a la Universidad como un todo, como los que buscan detallar lo que acontece en cada una de las Facultades, permiten componer una visión amplia sobre cuáles son los núcleos fuertes y débiles de esta institución universitaria, que tiene un compromiso fundamental con el desarrollo económico-social sustentable de su región.

La fundamentación teórico-metodológica y el modelo de evaluación construido en función de las características propias de la creación y el funcio-

namiento de la Universidad, no dan lugar a dudas. La UNSE dispone hoy de un amplio diagnóstico sobre su real situación y de un conjunto de estrategias de acción, propuestas como instrumentos de superación de los problemas para hacer frente a las amenazas que pesan sobre el futuro de las instituciones universitarias argentinas y latinoamericanas.

Sin embargo, no puede afirmarse que la elaboración del autodiagnóstico estuviera respaldada por un intenso movimiento de autorreflexión de la mayoría de su comunidad académica, omisión explicable, tal vez, por la “ausencia de una cultura de la evaluación”, que es de esperar se configurará con el desarrollo de un proceso sistemático, participativo, democrático y constructivo de esta nueva práctica universitaria.

Los pasos dados, en términos de disponer de un amplio diagnóstico de la institución, deben ser ahora el elemento principal para el autoconocimiento de la comunidad y, como consecuencia, para su movilización en torno a la construcción colectiva de un proyecto de desarrollo institucional. La explicitación clara de un modelo pedagógico que, sin perjuicio de las partes, propicie una articulación de los diversos saberes, como es propio de la idea de universidad, garantizará la unidad enriquecida con el aporte de la diversidad.

El proyecto de desarrollo institucional, así como el informe de autoevaluación institucional, no deberían ser meros documentos elaborados para información, sino sendos compromisos de la comunidad académica con líneas prioritarias de acción que proyecten al futuro una Universidad sustentada en la calidad académica y la relevancia social de su accionar.

### **3.1 Gobierno y gestión**

#### ***3.1.1 Estructura académica y administrativa***

Hubo tres momentos claves en la historia institucional de esta joven Universidad.

El primero fue el de su conformación, en los años setenta, como respuesta a las demandas provinciales y por influencia de una política nacional de creación de universidades de nuevo tipo, relacionadas con el desarrollo regional. Se nuclearon instituciones preexistentes, como el Instituto de Ingeniería Forestal, la Escuela de Agricultura, Ganadería y Anexos y la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Santiago del Estero. Se adoptó una estructura departamental.

Un segundo momento es el del abandono de la estructura departamental e implantación de la estructura por facultades, que tuvo lugar en los años

ochenta, en coincidencia con la normalización democrática de la Universidad. Surge entonces un pacto asociativo entre las facultades, reflejado en el Estatuto jurídico, cuyo resultado principal es la así llamada “autonomía” de las facultades.

El tercer momento se ubica en los años noventa y consiste en la reforma del régimen de elección de autoridades, por el cual el rector y los decanos pasan a ser elegidos por el voto directo de los miembros de la universidad, según proporciones preestablecidas para cada estamento, mientras que los Consejos Directivos se integran mediante un proceso de selección de estilo más tradicional.

Esta sucesión de cambios estructurales ha marcado a los miembros más antiguos de la Universidad. Es inevitable que las distintas formas organizativas vividas sean comparadas entre sí. En especial, la estructura departamental suele traerse a colación cada vez que se reflexiona sobre la producción académica actual.

Esa *nostalgia* se expresa, a veces, en la forma de arrepentimiento. Y, por contraste, genera actitudes defensivas de quienes temen que una demanda de retorno al pasado altere el ritmo normal de las actividades. Es que el sistema vigente está asentado en dos pilares: a nivel académico, un sistema de facultades que, no obstante, exhibe rasgos subsistentes de la anterior departamentalización; y a nivel institucional, un régimen de liderazgo unipersonal fuerte a escala de la universidad y de las facultades, acompañado de una difícil articulación con los órganos colegiados. Así construida, la institucionalidad parece apuntar más a la confederación que a la federación. Una confederación dotada, por cierto, de una unidad central -el Rectorado- con importantes recursos de autoridad que, como veremos, tiende a privilegiar tareas que extiendan la órbita de la Universidad.

La actual UNSE no tiene una organización que satisfaga plenamente sus requerimientos.

La propia Comisión Central de Autoevaluación, designada por el Consejo Superior de la UNSE para llevar adelante ese propósito, concluye en su Informe Final al referirse al tema Estructura Organizativa (cf. Resumen Ejecutivo, 2.4.b) que: “La estructura presenta un esquema de agregación sin un proyecto homogéneo a través de una norma común, las distintas unidades de gestión fueron creadas en forma incrementalista en función de las necesidades coyunturales; esta situación ha generado la dispersión de funciones como rasgo dominante en la UNSE, que atraviesa toda la vida universitaria. Esta situación desfavorece la coordinación de acciones, un uso racional de los recursos humanos, económicos e incluso financieros, la posibilidad de generar un planeamiento estratégico que potencie los recursos escasos disponibles, entre

otros problemas que se derivan de esta situación. [...] No es, por tanto, el producto de un diseño racional ni necesariamente ajustado a la instrumentación de un proyecto de desarrollo institucional”.

Se ha podido comprobar sobre el terreno que esta preocupante situación estructural ya consignada en ese Informe de Autoevaluación de 1997, se ha acentuado notoriamente a causa de la explosión de la matrícula estudiantil y de las “extensiones áulicas” al interior provincial, concretadas en 1998 y no incluidas en el Informe de Autoevaluación.

### ***3.1.2 Diversidad de estilos y proyectos***

Sobre la base de esta falta de consolidación estructural de la UNSE, es posible detectar dos perspectivas institucionales y dos estilos de gestión que coexisten en el seno de la Universidad.

Inclusive, éstos fueron expresados abiertamente por varios actores con responsabilidades de primer nivel en el acontecer universitario y con acceso a los resortes de decisión. Cada uno de ellos dio numerosas razones para justificar su accionar.

En primer lugar, tenemos lo que podría denominarse una perspectiva expansiva y externalizadora de la UNSE -hoy claramente preponderante- en la que se incluye al Rectorado a través de, por ejemplo, la Secretaría de Relaciones y Gestión Universitaria.

La otra perspectiva, que podría definirse como internalizadora y revisora de la actual configuración de la UNSE, se encuentra representada en el estamento docente y se refleja-en mayor o menor medida- en los Consejos Directivos de las distintas unidades académicas.

La primera perspectiva, que se visualiza a sí misma como factor de políticas públicas, se apoya en la creencia de que un salto cuantitativo en la matrícula y en los servicios académicos brindados por la Universidad sería un camino para aumentar los recursos que le son asignados desde el orden nacional. Superar la barrera de los diez mil alumnos matriculados permitiría, a su entender, reclamar mayor presupuesto del gobierno nacional y del propio Sistema Universitario, ya que la UNSE dejaría de ser así una “universidad pequeña”. Dentro de esta perspectiva se organizó el sistema de las extensiones áulicas, llevando carreras a ciudades del interior de la provincia, ubicadas a una distancia que va desde los diez a los cuatrocientos kilómetros de la sede central de la Universidad; y se privilegiaron las genéricamente denominadas “demandas del medio” como prioridades en la organización de la vida académica e institucional de la UNSE.

Se trata de una perspectiva de universidad nacional, funcionalmente integrada a las políticas de la provincia (aunque ocasionalmente en tensión con sus autoridades), relación concretada en el “Convenio Marco” firmado entre el Gobierno provincial y el Rectorado de la Universidad el 17 de abril de 1998. En la cláusula primera de dicho Convenio, se establecen como “objetivos de mutuo interés” los siguientes: “el desarrollo integral, social y cultural de la provincia” y «el aprovechamiento eficiente y oportuno de sus recursos».

La UNSE presta hoy servicios académicos en siete municipios de la provincia de Santiago del Estero, en función de este Convenio firmado después de que las extensiones áulicas estuviesen en pleno funcionamiento. Cabe agregar que, la mayoría de los municipios -a pesar del compromiso inicialmente contraído- no han podido pagar con regularidad las sumas que les corresponden como contraparte. Por ahora la UNSE viene aportando esos fondos -extraídos de su ya muy comprometido presupuesto- con la esperanza, difusa por cierto, de recibir los pagos más adelante. La Universidad no puede asegurar que esos pagos se harán, y ante cualquier inquietud en ese sentido se responde remitiendo al criterio de que una demanda provincial debe ser atendida, sin dilaciones y a cuenta de futuros recursos.

La otra perspectiva vigente en la Universidad -que hemos denominado globalmente como internalizadora y revisora (atendiendo a su preocupación por la vida interna de la UNSE y a su postura crítica respecto de la sustentabilidad de aquella otra postura)- es defendida por quienes señalan la necesidad de realizar reacomodamientos académicos estructurales en el interior de la propia Universidad. Aun cuando existen diferentes opiniones al respecto, esta postura demanda una mayor incidencia en la toma de decisiones que afectan a la vida misma de la institución y reclama información básica en materia de decisiones presupuestarias y compromisos académicos.

Por el momento, no se advierten señales de síntesis entre ambas, sino que prevalecen el dinamismo y la efectividad de la perspectiva expansiva y externalizadora de la UNSE por sobre la postura internalizadora y revisora.

En buena medida, el futuro institucional de la UNSE será más venturoso si este diálogo se inicia y se ponen en conjunción tres elementos fundamentales: 1) un proyecto universitario global y consensuado; 2) la necesaria armonía entre dicho proyecto y la masa crítica de personal académico, así como los recursos financieros efectivamente disponibles por la UNSE y 3) una correcta definición de la misión específica que una universidad nacional debe asumir para integrarse con la provincia en la cual reside y con la región en la cual se desenvuelve.

La UNSE tiene que aportar la resolución de este trípode fundamental para apoyar en él su inmediata acción institucional.

Más aun, es significativo señalar cómo el propio Informe Final de Autoevaluación realizado en 1997 da cuenta de un importante déficit comunicativo en el interior de la propia comunidad universitaria a pesar de los mecanismos informativos formalmente existentes. Tal situación no favorece, por cierto, ese imprescindible diálogo entre los actores que encarnan los dos modelos de gestión anteriormente descriptos.

Conocida es la relación directa entre información, participación y ejercicio democrático de la gestión en el interior de cualquier organización compleja como lo es una universidad nacional. Por ello es importante escuchar lo señalado al respecto por la propia UNSE: “Aparece como uno de los problemas centrales de la autoevaluación de la UNSE la producción, circulación y uso de la información”. Esta constatación los lleva a asumir expresamente que, si bien se encuentran en marcha procesos de informatización y perfeccionamiento de los sistemas administrativos, no se detectaron “políticas institucionales y cultura organizacional para el consumo y producción de información”, por lo que concluyen que “la toma de decisiones en los órganos académicos, en las unidades de gestión en general, en la gestión de la enseñanza, de la investigación, de la extensión, no se sustenta en el manejo oportuno y adecuado de la información, por la carencia de la misma o la desactualización de sus contenidos” (cf. Resumen Ejecutivo, 2.4.a).

### ***3.1.3 Integración de la UNSE (interna y externa)***

Del análisis de su estructura de gestión y gobierno -realizada *in situ*- así como del Informe de Autoevaluación hecho por la propia Universidad, se extrae claramente que la UNSE presenta un grado de integración institucional (interno y externo) insuficiente para favorecer su consolidación y crecimiento sustentable.

Además, esos dos ámbitos, realimentándose mutuamente, plantean desafíos y exigencias de homogeneización que deberán ser atendidos a la brevedad.

En el orden interno no se ha logrado plasmar todavía una estructura de funcionamiento estable y consolidada, existe por el contrario una ambigüedad -entre el sistema departamental y el de facultades- que no termina de resolverse, de tal modo que no se llega a un consenso pleno. A su vez, las Facultades existentes reivindican su “autonomía” frente al conjunto institucional, lo cual, al tiempo que torna confederativo al sistema, impide la discusión de un proyecto estratégico en común.

En el orden externo, las relaciones que la UNSE ha trabado con el medio provincial y la región en la cual se encuentra tampoco parecen ser las

más adecuadas. En general podría decirse que, tanto en lo interno como en lo externo, la UNSE debería compatibilizar sus propios y legítimos intereses y su autonomía institucional con los del medio inmediato y mediato que habita.

La demanda insatisfecha del medio provincial -en materia educativa, social y cultural- es tan amplia y variada que la colaboración universitaria (deseable e imprescindible, por lo demás) no puede colmarla, ni satisfacerla medianamente, debido no sólo a la escasez de recursos presupuestarios sino también a la falta de capacidad institucional. Debido a esos desajustes, no se resuelve la realidad provincial y se agrava la universitaria.

Es necesario destacar además que el gobierno de la provincia de Santiago del Estero tiene aprobada una ley de creación de su Universidad provincial. La posibilidad de implementar dicha institución educativa local puede constituir un factor de tensión para la universidad pública.

El desarrollo de ambos proyectos universitarios confluiría en una superposición de esfuerzos y recursos que obligaría a revisar la articulación de estos en relación con las necesidades provinciales.

La inserción de la UNSE en el sistema universitario del NOA debería ser más relevante en lo que a la prestación de servicios académicos se refiere. Cabe acotar que entre los motivos mencionados para efectivizar rápidamente las extensiones áulicas, se contaba la necesidad de evitar la desintegración provincial y la “emigración” de estudiantes santiagueños a otras universidades vecinas del NOA.

Ambos argumentos no tienen en cuenta que la UNSE integra la región NOA del sistema universitario nacional y que es en ese marco complementario y totalizador que debe insertar sus ofertas académicas y de extensión. Es ese sistema federal el que puede y debe favorecer, atender y cooperar con las necesidades provinciales y regionales, y no el esfuerzo aislado de uno de sus componentes. La inasistencia de la UNSE a las reuniones de la Comisión de articulación de la Universidad con el Sistema Educativo puede verse como un reflejo de las apuntadas dificultades de enlace.

En sentido inverso, cabe resaltar como positivas las siguientes iniciativas:

- Proyecto FOMECA Red Universitaria del NOA de Capacitación Académica para el mejoramiento de la enseñanza en el área Alimentos.
- Proyecto FOMECA Formación de Recursos Humanos en Gestión de Ciencia y Tecnología y Desarrollo Regional.

Desde esta perspectiva, la circulación de estudiantes por las instituciones universitarias del NOA y sus diferentes ofertas académicas no atenta contra las integraciones territoriales y sociales de las provincias, ni representa pe-

ligro alguno para la provincia de Santiago del Estero o para la UNSE. Muy por el contrario, al compartir recursos y ofertas, las favorecen.

#### **3.1.4 La peculiar situación en 1998**

Todo lo hasta aquí señalado adquiere especial relevancia en el año 1998. A comienzo del ciclo lectivo la UNSE tomó tres importantes decisiones que fueron remitidas a los Consejos Superior y Directivos para su “convalidación”, expresión utilizada comúnmente por diversos integrantes de esos cuerpos, al consultárseles sobre su participación en la planificación y diseño previo de: 1) las extensiones áulicas de la UNSE hacia municipios del interior provincial (Disposición Rectoral); 2) la creación de una Escuela de Gestión Educativa con casi 3000 docentes provinciales inscriptos (Resolución del H. C.S. N° 83/98) y 3) la implementación de carreras tradicionales en el seno de la UNSE (caso Contador Público Nacional) como réplica a una oferta académica prestada por la Universidad Católica local (Resolución del H. C. S. N°89/98).

Estas medidas repercuten de inmediato en la situación estructural de la Universidad, generando complicados desafíos de gestión y presupuesto: a) se duplica prácticamente la matrícula de alumnos; b) se recarga notoriamente la actividad docente; c) se estimula la ya fuerte demanda del medio sobre la universidad nacional, al abrirse expectativas de servicios exigentes en relación con las actuales posibilidades de la UNSE.

Estas situaciones nuevas deben ser atendidas con el mismo presupuesto general de la Universidad, prácticamente con la misma planta docente y no docente, y con contrapartes locales cuyos magros recursos materiales hacen prever que la actual morosidad en los aportes, salvo contadas excepciones, proseguirá en el futuro inmediato.

Se genera así una creciente tensión en la estructura y la gestión universitaria. Se justifica esta tensión afirmando que es imprescindible este “salto cuantitativo” para responder a “demandas del medio” y que ese aumento cuantitativo, al ser trasladado a la puja presupuestaria en el orden nacional, se traducirá en aumentos del presupuesto para la UNSE.

Por cierto, no puede garantizarse que ello vaya a ocurrir, ya que no se han celebrado compromisos previos al respecto, ni es esperable que el gobierno provincial o los municipios puedan suplir al gobierno nacional en materia de mayores erogaciones presupuestarias, especialmente en un contexto generalizado de crisis fiscal que, lejos de ampliar las partidas presupuestarias, tiende a generar procesos de ajuste estructural.

Al contrario, el crecimiento abrupto en un solo año tanto del número de estudiantes como de las carreras y de las horas de clase ha hecho más evidente en la Universidad la ajustada disposición de medios para cumplir su función. Muchos docentes, a pesar del significativo incremento de sus dedicaciones, se encuentran desbordados. Los volúmenes de la biblioteca y los recursos pedagógicos disponibles se muestran notoriamente escasos. Las instalaciones, que eran medianamente satisfactorias hasta hace poco, hoy ya no son suficientes. Son ostensibles los reclamos por espacios edilicios acordes con los nuevos servicios ofrecidos. Las bajas cifras de rendimiento académico (calculados por los índices de promoción y graduación) son preocupantes.

En síntesis, esta situación de 1998 no parece sustentable y, al no estar contemplada en la Autoevaluación, cerrada a diciembre de 1997, acrecienta las debilidades ya allí consignadas.

No obstante, un conjunto de medidas concretas de redimensionamiento teniendo en cuenta estas nuevas experiencias académicas haría posible que sus objetivos se adecuren a los recursos presupuestarios y de personal efectivamente disponibles de la Universidad.

### ***3.1.5 Visión externa de la Universidad***

De las reuniones mantenidas con el gobernador interino, las fuerzas vivas, la Presidencia de la Comisión de Educación y los bloques que conforman la Cámara de Diputados, se consideró que la apertura de la Universidad no sólo debería ser un tema vinculado con su política interna sino que tendría que desarrollarse en un marco de racionalidad y participación entre la Universidad, el sector productivo y el empresarial.

Además, se observó que los municipios demandan carreras pero que probablemente desconocen las múltiples posibilidades u ofertas que la Universidad está en condiciones de ofrecer. En este sentido, se señaló que algunos municipios viven en una situación tal que los lleva a ser excesivamente amplios a la hora de evaluar ofertas académicas.

Por otro lado, se hizo referencia a la imposibilidad, dado el poco tiempo transcurrido, de emitir una opinión concluyente acerca de si estas iniciativas, como las extensiones áulicas, han incidido positivamente en procesos de cambio y transformación. Aunque sí pudo señalarse, como ejemplo, que algunas tecnicaturas no responden a las necesidades de la zona ni aseguran las condiciones adecuadas para su desarrollo.

Como propuestas alternativas a la política de expansión de la universidad, cabe imaginar:

1. La necesidad de que la Universidad realice aportes sustantivos incorporando el eje rural, hacia un ordenamiento rural-urbano.
2. Acompañar la inversión productiva con propuestas y proyectos sociales y comunitarios.
3. Ofrecer tareas de consultoría a las autoridades municipales, sin competir con la oferta profesional instalada en la zona.
4. Priorizar las zonas de bajo desarrollo para la difusión de actividades de extensión cultural.
5. Profundizar en la temática del MERCOSUR.
6. Colaborar en la gestión social de los gobiernos locales y, al mismo tiempo, fortalecer en la comunidad las instituciones líderes, como las cooperativas y las mutuales.

La universidad es parte de una realidad compleja, y desplegar su capacidad es apropiado. Pero resulta necesario conocer la demanda y su pertinencia para entablar cursos de acción más convenientes hacia un modelo de crecimiento universitario identificado con iniciativas sociales que no son necesariamente la ampliación de la oferta de carreras.

## **3.2. Informes de Facultades**

### ***3.2.1 Facultad de Ciencias Forestales***

Esta unidad académica presenta diferencias importantes con el resto de las Facultades.

Fundada en febrero de 1958 y dependiente en sus inicios de la Universidad de Córdoba, es una de las piedras basales en la fundación de la Universidad en el año 1973.

En sus orígenes respondió a demandas regionales. Tales objetivos se han cumplido con éxito y se destaca su calidad académica en el panorama de toda la Universidad.

Esto se observa en la formación técnica de sus docentes, en la infraestructura y los equipamientos con que cuenta, en los institutos como el de Silvicultura y Manejo de Bosques o el de Tecnología de la Madera, en los que se realizan investigaciones y se ofrecen servicios a terceros de alto nivel. El material bibliográfico y los elementos didácticos utilizados en los Institutos coadyuvan eficazmente a la formación de los estudiantes.

La formación profesional es sistemática, y gracias al convenio realizado con la Universidad Politécnica de Madrid, se espera que en pocos años la mayoría de los docentes obtengan título de posgrado.

La actividad forestal en la segunda parte de la década de los años noventa posee un crecimiento significativo. Todos los indicadores muestran una tendencia positiva, de modo que se incrementa la demanda de personal calificado.

Esta situación contextual, más la importante capacitación que se está logrando en la planta docente, permitirá dar un debate académico mediante un salto cualitativo. Es preciso definir para ello el nuevo plan a cumplir en los próximos años, en materia de formación de investigadores, profesionales y técnicos.

### ***3.2.2 Facultad de Agronomía y Agroindustrias***

La FAyA reúne tres áreas específicas: Agronomía, Agroindustrias y Química.

La carrera de Agronomía se caracteriza por tener una planta docente joven, que realiza intensas actividades de servicio relacionadas con la problemática regional.

Posee un Centro Apícola que lidera la investigación en dicha Facultad. Sus trabajos sobre calidad de miel y enfermedades de las abejas son relevantes en un contexto de fuerte expansión de esa actividad en la República Argentina.

A su vez, desarrolla tareas en otras áreas relacionadas con la problemática local, como la producción caprina, el cultivo del algodón, la tuna y el algarrobo, con sus múltiples usos.

Es la única Facultad que recibe un préstamo FOMEC para capacitación docente y para el mejoramiento de los planes de estudio.

Analizando el accionar actual de la Facultad se puede hacer una primera apreciación de su situación.

En un marco de participación, se observa un intento de fortalecer su función de extensión a través de respuestas orgánicas a los requerimientos del sector productivo regional. La articulación de los planes de estudio y los distintos programas de capacitación provincial reflejan ese camino iniciado.

Será necesario consolidar el rol que la institución aspira a cumplir en el medio agropecuario santiagueño. Para lograrlo se deberá fortalecer la planta docente con posgrados, especializaciones, trabajos de investigación aplicada y servicios.

La capacitación pedagógica y el apoyo al alumnado ayudarán a disminuir la deserción e incrementar la cantidad de egresados, mejorando así el desempeño de la institución.

### ***3.2.3 Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas***

La FCEyT nace en 1984 cuando la UNSE se organiza institucionalmente, modificando su estructura departamental inicial y adoptando la de facultades. Para la administración de los planes de estudio y para organizar las actividades académicas vinculadas con cada carrera, se crean las respectivas Escuelas.

Los laboratorios preexistentes se incorporan como unidades organizativas en los Departamentos de Física, Geología y Geotecnia.

En 1985 se consolidan las Escuelas y en 1987 se precisan las funciones de los directores de Escuelas y de Departamentos. Se establece que el discurso de la ciencia formal se vinculará con las Escuelas y la ciencia de frontera se desarrollará en el intercambio entre los Departamentos y los Institutos.

La FCEyT diversifica la oferta académica en 1990 creando la Escuela y el Departamento de Informática, y en el año 1996 se crean la carrera y la correspondiente Escuela de Ingeniería Civil.

Entre las carreras que se dictan en el proyecto de extensiones áulicas se encuentran la Licenciatura en Sistemas de Información y el Profesorado en Informática, en las localidades de Añatuya, Frías, Monte Quemado y Termas de Río Hondo.

Del trabajo de autoevaluación surge un vasto listado de aspectos negativos o a mejorar, acompañados de un listado de propuestas generales de mejoras. Pero allí no se estiman los recursos, no se consigna la información básica y no se esboza una política definida, todo lo cual hace dudar sobre la factibilidad de los enunciados.

Los problemas detectados en la autoevaluación se pueden resumir en los siguientes: diseños organizativos rígidos y compartimentalizados y escasas relaciones entre departamentos, escuelas e institutos. Esto provoca la pérdida de oportunidades de aprendizaje, junto con la consiguiente ineficiencia de la planta docente.

Se advierte una cierta atomización en las ofertas curriculares y en los cuerpos de investigación. Por ejemplo, se detectan casos de duplicación de cátedras de la misma disciplina. La coordinación entre las funciones de docencia, investigación y extensión es deficiente.

El problema del desgranamiento y la deserción, que es crítico en general en la UNSE, es particularmente agudo en la FCEyT. Se observa en algunos casos la existencia de una baja relación entre inscriptos e ingresantes, y en particular un muy bajo número de ingresantes en términos absolutos.

### *3.2.4 Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud*

En el apartado sobre gestión y gobierno de la UNSE, hemos hecho referencia a la peculiar situación de esta Facultad en el conjunto de la estructura universitaria. Esta “peculiaridad” es reconocida por casi todos los miembros de la comunidad académica.

La singularidad de esta unidad académica está dada por, al menos, los siguientes elementos:

- Heterogeneidad académica de carreras y disciplinas: como su título lo indica, conviven en su interior Humanidades, Ciencias Sociales, de la Salud y -últimamente- Ciencias Económicas.
- Tal estructuración de la Facultad respondió más a necesidades coyunturales de ubicación de carreras y no a un diseño racional.
- Concentración de la mayor matrícula de alumnos de la UNSE en esta unidad (prácticamente supera a las otras tres Facultades juntas).
- Financiamiento escaso, ya que su partida presupuestaria es la más baja de la UNSE (sólo tiene el 11,57% del presupuesto universitario total disponible para 1998).
- Desequilibrio interno entre el número de docentes y los requerimientos de cada carrera o servicio. Así también, la distribución interna de los docentes presenta desproporciones notorias entre las carreras que se dictan. Sin embargo, su número total y el nivel de dedicaciones en relación con la matrícula de alumnos son razonables comparados con los guarismos usuales del sistema universitario nacional.
- Desproporción entre los servicios académicos que debieron prestarse -con una planta docente sustancialmente similar- en 1997 (sólo sede central) y en 1998 (sede central, más siete municipios del interior de la provincia).
- Escaso personal no docente: es la facultad de la UNSE que tiene el más bajo número de personal no docente para atender la mayor concentración de carreras y alumnos de toda la Universidad.
- Baja tasa de graduación y alta tasa de deserción: en 1993 se graduaba el 2,67% de los alumnos que ingresaban y en 1997 sólo el 0,83%, aunque existe un significativo descenso de la deserción en los últimos años: 36% en 1992 y 28% en 1996, según datos consignados en su Informe de Autoevaluación.
- Si bien la Universidad cuenta con la propicia incorporación del edificio de la delegación sanitaria, lindante con la Universidad, la infraestructura edilicia, por el momento y hasta el acondicionamiento del nuevo edificio, resulta insuficiente para el actual número de alumnos, docentes y carreras que debe cobijar.

- Insatisfactorio perfil de la planta docente: el 60% del personal es interino. Sobre un total de 259 docentes, diecisiete tienen título de posgrado y cincuenta y cinco (21%) han iniciado estudios de posgrado.

Estas situaciones revierten de manera negativa sobre el claustro, el cual a su vez presenta numerosos casos de frustración de la carrera docente debido a la contratación directa, por fuera del mecanismo de concurso.

A pesar de estas dificultades estructurales, es importante destacar que la Facultad, en caso de afrontar los desafíos del cambio, posee energía para modificar este estado de cosas. Su existencia en el seno de la UNSE aporta una riqueza disciplinaria y una proyección académica y social que resultan esenciales para cumplir la misión universitaria.

### ***3.2.5 Reflexión general***

Todas las facultades de la UNSE son atípicas en relación con los tipos ideales vigentes en las universidades argentinas más clásicas.

En este sentido, la UNSE constituye un esquema *sui generis* que tiene a su favor una configuración idiosincrásica pero un número de unidades académicas más signadas por criterios históricos que por criterios disciplinarios, lo que dificulta la buena gobernabilidad del sistema.

Cualquier medida que afecte el status y las características organizativas de una unidad académica debería encararse como parte de un reordenamiento general de la Universidad que reasigne recursos, establezca prioridades y planifique dimensiones. Asimismo tales acciones coordinadas deberían encararse con entera participación de la facultad o facultades involucradas y asegurando siempre su futuro académico. Ello no significa, de ningún modo, que todas las medidas deban hacerse simultáneamente. Por el contrario, habría que desarrollar un esquema sostenido de realización paulatina del reordenamiento.

Como parte de un plan de desarrollo, sería importante considerar la adecuación del número de facultades a los objetivos de la Universidad, así como a las afinidades disciplinarias.

En cualquier caso, es vital que la adecuada escala que la UNSE ofrece para emprender acciones innovadoras sea aprovechada, entre otros mecanismos, mediante el pleno funcionamiento de los departamentos como organismos especializados que, si bien pertenecen a distintas facultades, tienen como ámbito de proyección a todas las demás.

En este sentido, hay que destacar que la inserción del Departamento de Ciencias de la Salud en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y

Ciencias de la Salud parece más un producto histórico que el resultado de una vinculación disciplinaria con el resto de la Facultad.

Incluso las carreras que se dictan presentan características disímiles. En los tres casos su creación fue motivada por convenios interinstitucionales que daban respuesta a necesidades reales.

En la actualidad, Enfermería Universitaria tiene un aceptable nivel de consolidación y Obstetricia es un proyecto en desarrollo bien encarado. La pertinencia y coherencia interna de ambas carreras está reforzada debido a que el campo de acción de sus egresados cuenta con una demanda real en el medio.

La situación de la carrera de Educación para la Salud, en sus modalidades de licenciatura y profesorado, es distinta sobre todo porque no se define claramente su viabilidad real.

Está en tela de juicio su pertinencia, el perfil del egresado buscado y el campo de acción de éste. No parece justificable como carrera permanente de licenciatura, ya que carece de un objeto de estudio central que fundamente una formación a este nivel.

Se sugiere el rediseño de esta carrera, que podría transformarse en algún tipo de formación de posgrado para profesionales de la educación o de la salud, y, en paralelo, la creación de una carrera corta, a término, con las características de la tecnicatura original, en caso de existir campo de acción suficiente.

### **3.3 La función docencia<sup>14</sup>**

#### ***3.3.1 La evolución del gasto***

En general, se ha observado en la UNSE una asignación creciente de los recursos económico-financieros a la retribución del personal.

En sólo tres años -cotejando el año 1998 con 1995-, los gastos en el inciso de personal crecieron un 10%, lo cual llevó su participación del 74,8% al 80,2% en el total de aportes del Tesoro Nacional (créditos de cierre).

Si bien dichas cifras, aun las del año 1998, no resultan preocupantes, dado que se encuentran por debajo de los límites considerados críticos, el ritmo de su evolución y, sobre todo, los compromisos emergentes de la política de ampliación acelerada de la oferta académica, adoptada a partir de 1998, hacen prever el aumento del ritmo del proceso de crecimiento en este aspecto.

---

<sup>14</sup> Los datos utilizados incluyen la documentación complementaria del año 1998, aportada por la UNSE durante la visita de los pares evaluadores.

La apertura de carreras con muchos ingresantes, tales como las de Contador Público Nacional, las extensiones áulicas en diversas localidades del interior santiagueño con dictado simultáneo de varias carreras técnicas y de grado, la puesta en marcha de la Escuela de Innovación Educativa, con una matrícula de ingresantes equivalente al 60% del total de la población universitaria de 1997, y la implementación de ofertas académicas a distancia fuera de la propia jurisdicción provincial configuran un panorama que será difícil afrontar con la actual planta docente. Un factor a favor de la Universidad lo constituye el hecho de que este tipo de carreras son a término, con lo cual la Universidad podría analizar periódicamente la conveniencia de la convocatoria a nuevos inscriptos.

Si bien desde la propia Universidad se sostiene que gran parte de dicha oferta va a financiarse con recursos autogerenciados, esa hipótesis no se verifica en el primer año, lo que hace prever una tendencia deficitaria para los próximos años.

Los informes disponibles señalan que a sólo cinco meses de la puesta en funcionamiento del sistema de extensión áulica, ya se manifiesta un incumplimiento, del orden del 50%, de las obligaciones asumidas por el conjunto de los municipios.

Al respecto, cabe hacer notar que este cúmulo de proyectos se ha implementado sin estudios de viabilidad financiera o educativa; no se dispone tampoco de estimaciones de los requerimientos para los próximos años y de su incidencia presupuestaria.

La Escuela de Innovación Educativa, creada en 1998, no cuenta con una estructura institucional definida. Esto puede llevar a la demanda de una nueva unidad académica que albergue las nuevas carreras.

Dicho proceso no sólo generará un impacto significativo en términos de costos de estructura, sino que alejará la posibilidad de que con esos recursos se dé solución a los problemas que afronta la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, que alberga quince carreras.

Estas consideraciones sobre la omisión de la dimensión económico-presupuestaria en las decisiones de expansión de la oferta de 1998 no estuvieron temporariamente al alcance de la autoevaluación. A propósito, es oportuno reiterar que todo el proceso de autoevaluación de la UNSE careció de un análisis económico-presupuestario.

### ***3.3.2 Análisis del personal***

Esta temática puede abordarse a través de las siguientes dimensiones: análisis cuantitativo de la disposición y la distribución interna de cargos docen-

tes, considerando las respectivas dedicaciones; análisis cualitativo de la oferta docente instalada, aprovechamiento del personal disponible y cumplimiento de las metas de normalización universitaria en materia de concursos.

### **Análisis cuantitativo de la disposición y la distribución interna de cargos docentes, considerando las respectivas dedicaciones**

En septiembre de 1998, la UNSE disponía de un total de 875 cargos docentes ocupados, equivalente a aproximadamente 650.000 puntos docentes, de los cuales el 30% está conformado por cargos con dedicación exclusiva. En términos generales, se considera que la planta docente tenía un volumen suficiente para cubrir las necesidades de formación de la población estudiantil y de la cantidad de carreras que se sostenían en el momento de la autoevaluación.

Por el contrario, a partir de la nueva configuración de la oferta académica de 1998, se estima que los recursos docentes se verán fuertemente comprometidos en términos de dedicación y, a su vez, en forma creciente, en el tiempo disponible, lo cual redundará en una merma de la calidad de los procesos o en el abandono de otras responsabilidades funcionales (investigación y transferencia); asimismo, en que los procesos iniciados entren en el futuro en situación de crisis.

En términos de distribución interna de los recursos, se observan fuertes asimetrías en la dotación de las distintas unidades académicas.

La Facultad de Ciencias Forestales concentra el 12% de la planta docente, con el 17% de los puntos docentes, lo cual le otorga la mejor posición en términos de dedicación ya que esta en relación con los docentes exclusivos asciende al 74%.

En ella se desarrollan siete carreras (18%) técnicas y de grado y alberga el 4,6% de la población estudiantil de las facultades, tiene un bajo nivel relativo de participación en el proyecto de extensiones áulicas, con lo cual puede afirmarse que no corre el riesgo de colapso que presentan otras facultades.

Cabe mencionar a continuación, a la Facultad de Agronomía y Agroindustrias, con el 17,6% de los cargos docentes, y el 20% de los puntos docentes (lo cual la pone en segundo lugar a nivel de dedicación y por sobre la media de la Universidad). En este caso el porcentaje de docentes con dedicación exclusiva asciende al 50%.

La Facultad de Agronomía y Agroindustrias sostiene seis carreras técnicas y de grado (15,8% de la oferta instalada en el conjunto de facultades) y el 7,4% de la población de alumnos. Su participación en los proyectos de extensiones áulicas es baja, lo cual le otorga perspectivas de sustentabilidad en el

tiempo, sin asumir, de igual modo que la Facultad de Ciencias Forestales, riesgos de colapso o pérdidas de calidad por estas causas.

El panorama resulta diferente para las otras dos facultades, que congregan veinticinco carreras y albergan casi el 70 % de la población estudiantil.

La Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas tiene 316 docentes (36% de la planta), el 31,6% de los puntos docentes y un 38% de docentes con dedicación exclusiva; cubre diez carreras de grado y posgrado sin contar los nuevos proyectos de carreras en estudio (un 26% más de las carreras que hoy se dictan) y alberga 1.900 alumnos (25% de la población estudiantil); dicta a su vez en forma duplicada cinco carreras en cuatro localidades del interior (Monte Quemado, Añatuya, Frías y Termas de Río Hondo).

Se han verificado preocupaciones en la comunidad educativa de esta unidad académica, respecto de la viabilidad del sostenimiento del proyecto asumido.

El hecho de que una misma carrera, tal como el Profesorado de Informática, pase a dictarse en cinco lugares geográficos distantes en forma simultánea y se pretenda hacerlo con la misma estructura docente que hasta 1997 la dictaba en un solo lugar, genera fuertes dudas respecto de su sostenibilidad, de la calidad de los recursos académicos con que se afrontará la tarea, y de la capacidad de mantener la labor de investigación y transferencia. Esto es así aun considerando que parte del personal docente tiene dedicación exclusiva, que se encuentra subutilizada.

En último lugar, se considera la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, dado que en ésta, 286 docentes (32,5% de la planta) con sólo el 28% de los puntos docentes (que la ubican como la unidad académica de menos nivel de dedicación docente; la cantidad de docentes exclusivos asciende al 40,9%) dictan quince carreras de grado y pregrado (40% de la oferta) al 63% de la población estudiantil de las facultades.

Es, a su vez, la unidad académica que más desarrolló el proyecto de extensiones áulicas, con seis delegaciones en el interior, en las cuales dicta nueve carreras.

En esta unidad académica se ha detectado una marcada preocupación de su comunidad docente. Los riesgos de conflictos o situaciones de colapso se consideran grandes, lo que se agrava al detectarse un bajo nivel de participación docente en el proceso decisorio de innovación de la oferta académica.

A su vez, los recursos humanos no docentes de apoyo en esta unidad son los menores en términos absolutos, tan sólo doce agentes: tres de servicios generales y nueve del agrupamiento administrativo.

Cabe destacar que tanto como consecuencia de la situación descripta, como por haber abierto carreras en 1998 con alta matrícula de ingreso, y tam-

bién por las nuevas ofertas académicas en estudio, se considera poco probable que esta unidad pueda sostenerse con la actual planta de recursos humanos, lo cual desencadenará situaciones potencialmente conflictivas en procura de ampliación de recursos sobre la base de hechos consumados.

La situación descrita precedentemente ya se avizora en la etapa actual, lo cual queda demostrado en el hecho de que ésta es la única facultad que tiene más puntos docentes ocupados que puntos financiados.

### **Análisis cualitativo de la oferta docente instalada en la UNSE**

En este caso, cabe tanto analizar el nivel de formación de los docentes como los procesos en desarrollo tendientes a su mejoramiento.

Los niveles de formación de los docentes manifiestan grados heterogéneos en las distintas unidades académicas, aspecto claramente destacado en el proceso de autoevaluación.

En general, se considera preocupante el bajo nivel de formación de posgrado verificado en la planta docente, sólo 61 de los 630 docentes considerados.

En la Facultad de Ciencias Forestales, hasta el año 1997, encontramos un 27,63% de docentes con estudios de posgrado (21 sobre 76 docentes). Durante el proceso de evaluación externa se obtuvo información complementaria que expresa la existencia de un proceso avanzado de capacitación. En el año académico 1998-1999 se inscribieron veintiséis docentes para realizar posgrados, fundamentalmente en España.

Para el caso de la Facultad de Agronomía y Agroindustrias, de 106 docentes el 16,9% ha cursado posgrados, mientras que el 39,6% se encuentra iniciando estudios cuaternarios.

Al analizar la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas, se encuentra que del plantel de 215 docentes sólo han cursado posgrados el 8,37%, dieciocho docentes han completado la formación y veinte han iniciado los estudios.

No obstante, cabe destacar que el hecho de que más de cien docentes se encuentren protagonizando sus procesos de formación en dicho nivel, no sólo resulta alentador, sino también demostrativo del gran esfuerzo que la UNSE está desarrollando en ese sentido.

De todos modos, es importante señalar la preocupación particular que suscita la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, dada la casi inexistencia de docentes con título de cuarto nivel. De un total de 233 docentes sólo el 1,72% ha cursado estudios de posgrado, cuatro lo han completado y veintiún docentes los han iniciado. Este hecho debe ser vinculado con la

existencia de la oferta académica de posgrado, tal el caso de la Maestría en Estudios Sociales para América Latina, ya que si bien la misma tiene una dirección académica de excelente nivel, no se visualiza la existencia de una capacidad instalada local suficiente para direcciones de tesis y proyectos de investigación en marcha que le den sustento.

En lo referente a los docentes categorizados como investigadores en la UNSE, tanto del informe de autoevaluación como del Anuario 1996 de Estadísticas Universitarias producido por el Ministerio de Cultura y Educación, surge un bajo nivel de acreditación de sus docentes en la actividad, y se destaca a su vez el alto porcentaje (60%) de docentes en la categoría menor "D" y el muy escaso número de docentes en la máxima categoría.

Se observa que en el caso de la Facultad de Ciencias Forestales, sobre un 66% de docentes categorizados, el 56% se encuentra en las categorías B y C, mientras que 10% restante se ubica en la categoría D. Para el caso de la Facultad de Agronomía y Agroindustrias, de ochenta docentes categorizados (68%), el 87,5% se distribuyen en las categorías C y D.

En cuanto a la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas, sólo se encontraba categorizado un 25% de la planta docente, de la cual el 82% se ubica en la categoría D, el 9% en la C y el 9% en la B. En el caso de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, sobre setenta y un docentes categorizados (30%), el 56,5% tiene categoría D, el 28% categoría C, el 14%, categoría B y el 1,5%, categoría A.

No obstante, cabe esperar que los esfuerzos desarrollados en materia de mejoramiento de la calidad de formación posibiliten que esta situación evolucione favorablemente.

### **Aprovechamiento del personal docente**

Independientemente de la cantidad y calidad de los docentes disponibles en la UNSE, cobra singular trascendencia en el proceso de evaluación, el grado de eficiencia logrado en el aprovechamiento de los mismos. Es decir, la existencia o no de áreas de superposición disciplinar entre unidades académicas; el aprovechamiento de los docentes a nivel de la Universidad, independientemente de la facultad en la que cada uno revista; la articulación y complementación horizontal de recursos en la conformación de nuevos programas académicos; la articulación de recursos humanos y equipamientos para acciones de investigación y transferencia, entre otras variables.

Al respecto, se observa una estructura caracterizada por altos niveles de fragmentación, no sólo con poca o casi nula articulación, sino con el recípro-

co desconocimiento de las actividades y proyectos impulsados por las diferentes unidades de organización.

El ejemplo extremo se da en los nuevos desarrollos vinculados a ofertas académicas de formación docente, con la creación de la Escuela de Innovación Educativa, la cual se conforma con personal extra-universidad (en su absoluta mayoría, en las áreas de responsabilidad de organización y gestión y en menor medida, en funciones docentes). Los niveles de integración con las carreras de Profesorado en funcionamiento en las cuatro facultades de la Universidad (en Informática, creado en 1987, en Química en 1989, en Educación para la Salud, en funcionamiento desde 1995, y en Ecología y Conservación de la Fauna, la cual se dicta desde 1996) fueron mínimos. Lo mismo ocurre con respecto al subsistente Departamento de Educación.

No sólo no se han verificado niveles de articulación entre la nueva Escuela y estos profesorados, y ni siquiera entre los profesorados entre sí, sino que además existen proyectos, actualmente en tratamiento en el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas, para la creación de nuevos cursos de especialización en educación universitaria que se coordinarían con la oferta instalada en la Escuela para la Innovación Educativa.

En relación con la formación de profesores no se han observado acciones y proyectos tendientes a incrementar, a esos fines, el aprovechamiento de algunos centros de investigación (tal el caso del laboratorio de Antropología), como tampoco a evitar la creación de estructuras superpuestas en áreas básicas del conocimiento.

Se reconoce que una de las probables causas de los problemas señalados es la poca comunicación existente en la Universidad (aspecto reconocido sistemáticamente en la autoevaluación), así como también la escasa participación docente en el análisis y discusión de proyectos, tanto de la Universidad como de las distintas facultades, aspectos estos ya tratados en el capítulo de Gobierno y Gestión del presente informe.

### **Cumplimiento de las metas de normalización universitaria en materia de concursos**

Es necesario destacar el bajo número de docentes que han regularizado su situación de revista a través de concursos públicos y abiertos de oposición y antecedentes (art. 11 de la ley 24.521).

Hasta 1997, sólo el 40% de la planta docente había legitimado su condición por el sistema señalado y obtenido así cargos ordinarios. Esta situación coloca a la UNSE por debajo del 70% requerido como condición necesaria en el artículo 51 de la ley que regula el sistema universitario.

En el caso de la Facultad de Ciencias Forestales, se observa que el 66% del plantel docente posee el cargo de profesor ordinario, en la Facultad de Agronomía y Agroindustrias el porcentaje de docentes ordinarios asciende al 53%, en la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas al 26% y en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, sobre un total de 258 docentes, sólo el 40,70% reviste carácter de profesor ordinario.

Se observa con preocupación, en parte del cuerpo docente, una actitud de subvaloración del sistema de concursos. Para acceder a cargos interinos se requiere un procedimiento casi semejante al que hay que realizar para acceder a un cargo ordinario, ya que se rinden concursos de antecedentes y oposición, pero con jurados constituidos exclusivamente con personal de la propia Universidad. Por ello no se alcanza a dar significativa importancia a la diferencia entre ambas situaciones, lo cual resulta preocupante por lo siguiente:

1. Implica una subestimación del marco jurídico que regula la vida universitaria.
2. Desaprovecha el aporte posible de pares académicos provenientes de otras universidades a través de sus diversas perspectivas y parámetros de referencia.
3. Desatiende un hecho trascendente en la vida académica del docente, como es el de acreditar ante la comunidad universitaria y ante la sociedad, su mérito, lo que constituye, por otra parte, uno de sus derechos fundamentales.
4. Afecta también los derechos de los docentes a la participación, a elegir a sus representantes a intervenir en los órganos de conducción, e incide desfavorablemente sobre el sistema de gestión universitaria porque margina a más de la mitad de sus actores docentes.
5. No fomenta la posibilidad de incorporar científicos provenientes de otros centros.

### ***3.3.3 Análisis del personal no docente***

El plantel no docente ascendía, en agosto de 1998, a 249 agentes; ocho de ellos revistan en la máxima categoría y cumplen funciones laborales en el Rectorado.

El proceso de autoevaluación realizado por la UNSE marca adecuadamente las principales falencias verificadas en la gestión de esta planta de personal, tanto en aspectos vinculados con deficiencias en la organización de su labor (debido a la ausencia de estructuras orgánico-funcionales) como en la

falta de políticas de capacitación, de regímenes de promoción y de sistemas de evaluación.

Estas circunstancias se dan pese a que el propio estamento no docente, en el proceso de autoevaluación, reconoce la insuficiente capacitación para el desarrollo de labores específicas, y señala además la falta de vigencia del régimen de incentivos y de reconocimiento por parte del resto de la comunidad universitaria.

No se observa la puesta en práctica del conjunto de propuestas efectuadas en la autoevaluación, tendientes a la superación de los problemas señalados.

Sin embargo, se reconoce como un avance positivo la instalación de los sistemas informáticos SIU, en sus distintas modalidades, que han permitido la capacitación de cincuenta miembros del personal no docente y el aprovechamiento de la suma de \$12.000.- para su capacitación.

Como observación adicional, se señala la inexistencia de estudios que determinen la necesidad de reasignar dentro de la Universidad al personal no docente, pese a las demandas verificadas a nivel de las unidades académicas que quedaron plasmadas en el proceso de autoevaluación.

El análisis de la distribución interna del personal permite destacar que existe una fuerte concentración éste en el Rectorado: 136 agentes sobre un total de los 249 existentes.

En segundo lugar se ubica la Escuela de Agricultura, con cuarenta y tres agentes, seguida por la Facultad de Ciencias Forestales, con veintiocho, y la Facultad de Agronomía y Agroindustrias, con dieciocho, y en los últimos lugares están la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas, con trece, y la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud, con doce.

Son precisamente estas dos facultades las que presentan una gran complejidad en términos académicos, las que tienen la mayor dispersión geográfica de sus actividades y las que atienden las mayores poblaciones estudiantiles.

En materia de acciones de capacitación del personal no docente, la FCEyT informó al Comité de Pares de la existencia de un proyecto de formación a nivel de pregrado de Técnico en Administración Universitaria, aún no presentado para su tratamiento.

#### ***3.3.4 Sistema de administración***

Existen instancias de control cuantitativo y cualitativo, a nivel interno y externo, de las operatorias que este sistema engloba. En el último informe de auditoría de la SIGEN (Mayo/98), se destaca el hecho referido a la falta de

manuales y normas de procedimientos administrativos que organicen el sistema de información y ejecución de las operaciones, aspectos estos que emergieron en el proceso de autoevaluación llevado a cabo por el personal no docente de la universidad.

### 3.4 Alumnos

Del informe de autoevaluación surge que para el período 1992-1997 el porcentaje de egresados de la UNSE asciende al 4%, o sea que durante ese período sólo se graduaron 380 alumnos.

Teniendo en cuenta la información enviada, encontramos que prácticamente en el mismo período, 1994-1997, en la Facultad de Ciencias Forestales se graduaron diecisiete alumnos, y durante 1998 se recibieron doce alumnos.<sup>15</sup> En la Facultad de Agronomía y Agroindustrias se graduaron en total sesenta y seis alumnos en las seis carreras que allí se dictan.

Sin embargo, nos enfrentamos al problema de que la información recolectada para evaluar cada facultad no representa las cifras reales que darían cuenta con precisión de la relación existente entre ingresantes y egresados.

Podemos atribuir las causas del bajo rendimiento a problemas de la estructura social y a otros que son propios del sistema universitario.

Las condiciones socioeconómicas de la provincia limitan seguramente la continuidad de los estudios, pero los currículos rígidos, poco flexibles, las carreras muy largas y los excesos de contenidos también son factores que pueden acentuar los problemas de rendimiento de los alumnos.

Por otra parte, se ha establecido que los niveles de deserción alcanzan un promedio del 30%.

La deserción en la carrera de Ingeniería Forestal ha ido en aumento. En el año 1993 fue del 22% y en el año 1997 llegó al 35%. En el caso de las carreras cortas, los niveles son mayores, varían entre el 53% y el 91%.

En la Facultad de Agronomía y Agroindustrias la deserción también se ha acrecentado. En el año 1992 fue del 17,8% y en el período 1996-1997 fue del 36%.

En el caso de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas, en el año 1996 fue del 28,1% y para el mismo año en la Facultad de Humanidades Ciencias Sociales y de la Salud ascendió al 27,34%.

Es evidente que la UNSE carece de una caracterización apropiada sobre esta problemática.

---

<sup>15</sup> Esta información fue entregada al Comité de Pares durante la visita.

Obtenerla es crucial para que esta dramática cuestión ocupe el espacio que merece en la agenda institucional y para que, consecuentemente, se pongan en marcha acciones que contrarresten y reviertan estos bajos rendimientos.

### ***3.4.1 Relación entre el gasto y el número de alumnos***

Si bien no resulta válido producir un indicador directo de costo por alumno y/o por egresado, asignando la cuantía total de disponibilidades económicas en forma exclusiva al proceso de enseñanza, dado que la actividad académica del sistema universitario en general y de la UNSE en particular participa activamente de procesos de producción y transferencia del conocimiento, que son parte sustantiva de su misión, la comparación entre ambas magnitudes sirve más que por su valor en términos absolutos, como un signo relativo de la desarticulación de una Universidad dentro del conjunto del sistema.

De la información oficial de la matrícula.<sup>16</sup> surge una relación entre gastos totales y número de alumno de nivel medio y de grado a 1998, del orden de los \$1.680 mientras que la misma, calculada para 1997 con los recursos presupuestarios y matrícula de dicho año, prácticamente se duplicaba.

La relación entre el gasto total y el número de egresados, dado que los procesos de innovación de la oferta educativa producida en 1998 no han manifestado aún su respuesta, arroja un valor elevado por egresado. Se destaca que para el cálculo se asocia el presupuesto medio dispuesto para el período considerado con el número promedio de egresados para el mismo período.

## **3.5 Investigación y transferencia**

El Sistema de Ciencia y Técnica de la UNSE está constituido por el Consejo de Investigaciones Científicas y Técnicas, la Secretaría de Ciencia y Técnica, las áreas de Ciencia y Técnica de las facultades, los Institutos de Investigaciones, docentes de la UNSE y docentes de otras universidades.

---

<sup>16</sup> La población estudiantil de 1998, hasta agosto del corriente año según la Dirección General Académica, es de 11.249 alumnos. Sin embargo, dicha información, por la fecha de su producción, se encuentra particularmente sobrestimada a raíz de considerar como alumnos a los preinscriptos en la Escuela de Innovación Educativa y en las extensiones áulicas (con más de 4400 alumnos, equivalente al 40% de la matrícula denunciada), las cuales a la fecha (dos y cuatro meses de su creación respectivamente) han sufrido, según informes de sus directos responsables, deserciones del orden del 50%.

Las actividades de investigación se realizan en los distintos Institutos, el Instituto de Tecnología de la Madera, el Instituto de Control Biológico, el Instituto de Silvicultura y Manejo de Bosques, el Centro de Investigaciones Apícolas, la Planta Piloto de Procesamiento de Alimentos, el Instituto de Química y el Instituto de Recursos Hídricos.

A través de estos Institutos las facultades se relacionan con el medio ofreciendo servicios y suplen un déficit de la actividad privada zonal.

### **3.6 Extensión**

Las actividades de extensión se encuentran distribuidas en dos Secretarías. Una de carácter formal, la Secretaría de Extensión, y la de Gestión y Relaciones, que es la que de hecho desarrolla y genera la actividad con el medio, además de centralizar los recursos de programas que luego son distribuidos en las unidades académicas.

La Secretaría de Extensión desarrolla diversas tareas: en la radio de frecuencia modulada LRK 312, en el espacio televisivo ofrecido sin cargo a la universidad, en el apoyo a los estudiantes mediante becas, que en el presente año ascendieron a 954, y en las actividades que cumplen el Coro de la Universidad y el Elenco Estable de Teatro.

Actualmente se proyecta crear sendas Secretarías de Extensión en las distintas Facultades.

La relación con el medio se cumple en la práctica a través de la Secretaría de Relaciones y Gestión, de la cual surgen los Proyectos FOMECA, FONTAR, el manejo del Consejo Consultivo, la puesta en funcionamiento y reglamentación del CAT (Consejo de Asistencia Técnica), la elaboración del reglamento del FEDI (Fondo Especial para el Desarrollo Institucional de la UNSE), la implementación de la Gestión Económica Financiera de las Actividades de Vinculación y Transferencia en el SIPEFCO, la participación en el Consejo Consultivo Provincial de la Ley 23.877 de Innovación Tecnológica en el ejercicio de funciones de Secretaría Ejecutiva de la Autoridad de Aplicación en el marco provincial.

### **3.7 Infraestructura y equipamiento**

El análisis de estas dimensiones consta en los informes de autoevaluación de las unidades académicas de 1997. En general, se destaca la falta de espacios para que el personal docente pueda llevar a cabo labores extra clase.

Las unidades en que este problema se manifiesta con mayor envergadura son la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas y la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud.

Los problemas de infraestructura edilicia se agravaron sensiblemente en 1998 como consecuencia de la implementación del Proyecto de la Escuela de Innovación Educativa. Para albergar a la nueva población de cursantes la estructura edilicia resulta insuficiente, tanto es así que hubo que trasladar cursos a escuelas secundarias.

Problemas semejantes se están presentando en algunas de las extensiones áulicas en el interior de la provincia, donde las condiciones edilicias y de infraestructura no reúnen los mínimos requisitos.

Si bien existían propuestas tendientes a lograr soluciones a los problemas de infraestructura señalados a 1997, las falencias que se manifiestan en el presente año a partir de la virtual duplicación de la matrícula aconsejan políticas de optimización del uso de la infraestructura disponible.

En términos de equipamiento, se observa un progresivo proceso de desinversión correspondiente a las partidas presupuestarias del gobierno, ya que, como consecuencia de la expansión de la masa salarial, se redujeron significativamente los recursos disponibles para el resto de las finalidades.

Con referencia a la Biblioteca, se observa un marcado déficit en su configuración actual, tanto en el volumen de la bibliografía disponible como en los sistemas de administración y consulta. No obstante, cabe destacar que se proyecta revertir esa situación y efectuar inversiones mediante una gestión de asistencia financiera ante el FOMECE.

### **3.8 A modo de conclusión**

Una de las principales conclusiones que se extraen de lo expresado hasta el momento es que no se cuenta con una planificación y que es preciso promover orgánicamente el desarrollo institucional. La evaluación institucional es una buena oportunidad para que los universitarios dialoguen entre sí acerca de una misión a desarrollar en común y para que tengan conciencia del sentido de sus prácticas cotidianas, frecuentemente ejercidas de manera rutinaria, casi automática. Sin embargo, es necesario decir que en este caso la autoevaluación se desarrolló en cada facultad por separado y hay escasa constancia de que el resultado consolidado haya sido difundido en la comunidad académica, antes o después de que fuera considerado por el Consejo Superior. No ha quedado registrado en forma explícita que las máximas autoridades de la Universidad hayan suscripto como propios los contenidos del informe.

El planeamiento institucional requiere condiciones para desarrollarse. Una evaluación institucional participativa, que brinde consenso a un diagnóstico compartido sobre los problemas y potencialidades de la Universidad, es una de las condiciones indispensables para una adecuada planificación.

En el lapso que media entre la aprobación del informe de autoevaluación y la fecha de realización de la evaluación externa se ha puesto en marcha un proceso de crecimiento y expansión de la Universidad, con nuevas actividades y una enérgica proyección de servicios sobre el medio social. En esa innovación parece primar un concepto bastante extendido en nuestras universidades, que entiende que el mejoramiento de la Universidad consiste en el emprendimiento de más actividades y servicios, de suerte que la cantidad y diversidad de lo que se hace pasa a ser el criterio dominante para valorar la gestión universitaria.

Como se expresó anteriormente, una de las grandes metas propuestas en la Conferencia Mundial de la Educación Superior es la necesidad de la orientación a largo plazo fundada en la pertinencia; por la cual “la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica y, al mismo tiempo, una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo”. El objetivo es facilitar el acceso a una educación general amplia, y también a una educación especializada, y, para determinadas carreras, a menudo interdisciplinaria, centrada en las competencias y aptitudes, pues ambas preparan a los individuos para vivir en situaciones diversas y poder cambiar de actividad.

La educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad mediante un planteo interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteadas.

Sin embargo, es necesario enmarcar estas expresiones en el contexto de la evaluación institucional por medio de la cual se manifiesta el interés en la calidad de las actividades, lo que no va en desmedro de su amplia y democrática distribución.

Más aun, la evaluación implica una convocatoria para reflexionar y jerarquizar las actividades y servicios en los casos en que éstos no reúnan las condiciones generalmente exigidas para el nivel universitario. Una consolidación de los servicios académicos como tales es la garantía que la Universidad debe asegurar como paso previo a cada nueva oferta a la sociedad. La expansión de los servicios universitarios sin los recursos humanos, académicos, económicos, de equipamiento y de infraestructura consecuentes, desnaturaliza el sentido mismo de la institución universitaria y dificulta la relación con el medio en lugar de potenciarla.

El gobierno de la Universidad debe ser una instancia competente para abordar, junto con las unidades académicas, los temas cualitativos de su quehacer. Se trata de una autoridad forjada en común por los académicos y estudiantes, empleados y graduados de todas las profesiones y disciplinas. Las políticas

de desarrollo académico que procuren la equidad cualitativa de la educación proporcionada no les debe ser ajena.

La relación docente-alumno es muy despareja si se toman como términos de comparación las distintas facultades y carreras. Esto se agudiza todavía más si consideramos la masa crítica, los recursos de aprendizaje y las relaciones académicas externas disponibles en cada campo disciplinar. Librado cada grupo a lo que puede hacer por sí mismo, se advierte un comportamiento paradójico. Los sectores académicamente más jerarquizados se expanden con cautela o estabilizan su crecimiento en aras de objetivos netamente cualitativos, mientras que los sectores académicamente incipientes son los más dispuestos a volcarse a nuevas actividades y servicios que probablemente les quiten tiempo para afrontar con dedicación y eficiencia los que ya tienen asignados.

El crecimiento rápido no planificado de la Universidad descansa en el esfuerzo, casi en el sacrificio, de las áreas que menos desarrollo relativo han alcanzado. Tal vez la ansiedad por trascender cuantitativamente, acaso la necesidad de una mejora retributiva o probablemente la vocación social generosamente ejercida están motivando una actitud de resultados inseguros. En esta sobrecarga de las labores de sus académicos más comprometidos con las carreras masivas y de una menor jerarquía académica relativa, la Universidad está corriendo el riesgo de un desequilibrio que podría generar futuras dificultades cuya corrección tal vez requiera ingentes recursos, tiempo y presumiblemente suscite tensiones políticas.

La puesta en marcha de nuevos servicios y actividades a pedido de sectores comunitarios expresa una hipersensibilidad de la Universidad para con sus deberes sociales. El deber de acudir a los llamados de la comunidad debe integrarse y completarse con la responsabilidad acerca de cómo y cuándo hacerlo. La Universidad en el marco de su evaluación y planeamiento debe conocer sus reales posibilidades, y en el marco de sus políticas de extensión y vinculación debe investigar el medio social en que está inserta. Sus respuestas deben guardar estricta proporción con sus recursos académicos y financieros y su pertinencia debe estar fundamentada en una mirada científica de la realidad. Por sí solo, un pedido de la comunidad, por más justo que sea, no ofrece bases sólidas para la implementación y el éxito de un servicio universitario. La democratización de la Universidad se logrará sólo con calidad asegurada y será un espejismo si se consiente la segmentación social de las prestaciones.

La responsabilidad académica del gobierno universitario es, por ende, intransferible. La calidad de la relación pedagógica y la calidad de las ofertas curriculares es un objetivo insoslayable. El área de planeamiento debe asentar una participación que racionalice y proyecte el crecimiento actual y futuro de los servicios sobre bases económicas seguras, combinando las metas externas

con las condiciones internas que las harán realidad. Las áreas de ciencia y técnica y extensión son fundamentales para que el desarrollo curricular y académico esté asentado en la investigación y convalidado por la actividad cultural, los vínculos y las transferencias al medio social.

## **4. PROPUESTAS**

### **4.1 Elaboración de un plan de desarrollo institucional que:**

1. Articule la política universitaria de la institución vinculando las necesidades del medio, las condiciones objetivas de las actividades de la UNSE y las exigencias actuales y futuras del desarrollo de la educación superior en la Argentina.
2. Revise la pertinencia de las extensiones áulicas, en relación con lo dicho en el apartado anterior y según los recursos con los que cuenta la UNSE.
3. Analice los patrones y modalidades de funcionamiento vigentes, revitalizando departamentos, integrando escuelas y actualizando la composición de las facultades en una saludable propuesta que asegure la interdisciplinariedad como avance posible y necesario frente a las nuevas tareas.
4. Aproxime los órganos de gobierno, en especial las secretarías responsables de la política universitaria con el Consejo Superior, con los Consejos Directivos y con los equipos de gestión de las unidades académicas donde efectivamente deben ser producidas las acciones universitarias.
5. Revise la estructura académica de todas las facultades -muy especialmente la de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud- teniendo en cuenta un enfoque organizacional amplio que incluya tanto la perspectiva epistemológica como la socio-histórica, fortaleciendo las escuelas e institutos que corresponden a las respectivas disciplinas y carreras afines, teniendo como marco el conjunto armónico de la institución universitaria.

### **4.2 Revitalización del Departamento de Educación que:**

1. Amplíe sus actuales funciones, se inserte en los procesos de perfeccionamiento docente y en el desarrollo de estudios y propuestas sobre innovación pedagógica y nuevas tecnologías y estrategias, incluida la educación a distancia, de acuerdo con las actuales demandas en la enseñanza superior. Estas nuevas e importantes funciones deberían estar vinculadas con la Escuela de Innovación Educativa.

#### **4.3 Creación de un área de Planeamiento y Evaluación Institucional que:**

1. Cumpla funciones relacionadas con el desarrollo de un proceso sistemático de evaluación de las acciones previstas, emprenda nuevas acciones vinculadas con las prioridades locales y regionales, posibilitando que la toma de decisiones sea ágil y eficaz. Para ello se tendría que aprovechar la actual Comisión Central de Autoevaluación.
2. Desarrolle en el seno del CRPU un Programa de Intercambio Institucional, que permita a la UNSE estar articulada con las demás instituciones universitarias de la región, lo que ampliaría su campo de atención a la comunidad externa.

### **5. RECOMENDACIONES**

Es preciso que la comunidad universitaria tome conciencia de sus posibilidades y límites registrados en el informe de autoevaluación, con el fin de que se dé inicio efectivo al proceso de planeamiento universitario, el cual deberá permitir, a las áreas encargadas de los asuntos académicos y del mismo planeamiento, el desempeño de un papel articulador de la política universitaria que deberá guiar las acciones de todas las facultades.

#### **5.1 Gobierno y gestión**

1. Asegurar que el Consejo Superior de la UNSE analice integralmente los nuevos proyectos que la propia Universidad se plantee, avanzando hacia nuevas formas de articulación horizontal de las estructuras académicas existentes y aumentando tanto la eficiencia en el aprovechamiento de sus recursos como la calidad en el nivel de las respuestas al medio social.
2. Mejorar los sistemas de participación de la comunidad universitaria asegurando mecanismos de gestión que procuren la inclusión activa de todos los componentes.
3. Establecer siempre -y en forma previa a la toma de decisiones fundamentales- la necesaria correspondencia entre las aspiraciones académicas y de política universitaria con las reales posibilidades presupuestarias de la institución, evitando basar las propuestas en hipotéticas ampliaciones de los recursos económicos disponibles.

Si bien el refuerzo de los lazos con la sociedad y la expansión del acceso a

la enseñanza superior son hoy imperativos de un nuevo orden global, la Universidad, como institución de generación y difusión del conocimiento, debe someter las demandas espontáneas de la ciudadanía a un riguroso análisis para determinar su pertinencia y su real eficacia.

Es preciso que la expansión guarde estrechos vínculos con la actualización de las carreras existentes y con las nuevas carreras, cuyas demandas son impuestas por las nuevas condiciones sociales, así como por el propio desarrollo científico y tecnológico.

4. Analizar las carreras existentes a la luz de los cambios producidos en el modelo socio-económico de la región; de las nuevas exigencias del mundo moderno; del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje (formar más alumnos en menos tiempo y con la calidad necesaria para un desempeño profesional competente); de una nueva concepción del planeamiento curricular no sólo limitado a los planes de estudio; de la necesidad de la expansión de las matrículas, junto con la garantía de la permanencia en la carrera y de la calidad en la graduación; y de la importancia de una propuesta pedagógica para el alumno que trabaja.
5. Para el desarrollo de una gestión moderna donde las decisiones son compartidas, los Consejos elegidos por la comunidad universitaria deben asegurar la representación de la misma comunidad. Se hace posible así que los órganos de gobierno ejerzan la articulación de las diversas instancias deliberativas, de manera tal que la toma de decisiones por parte de la mayoría interprete los intereses y necesidades de toda la comunidad universitaria, orientando efectivamente sus prácticas.

La descentralización y la publicidad de los actos deben constituirse en elementos fundamentales del modo de gestión administrativa y financiera porque, a diferencia de otras formas superadas de centralización burocrática y de ausencia de una buena comunicación, la gestión moderna permite al gestor público compartir las decisiones y rendir cuentas a la sociedad que instituyó y mantiene las instituciones públicas.

Permite también el mantenimiento de una estructura orgánica en torno a objetivos comunes, garantizada por un esfuerzo de unidad que se establece con y en función del proyecto político-pedagógico de la institución.

## **5.2 Gestión económico-financiera**

1. Incorporar plenamente el análisis de la dimensión económico-financiera tanto al proceso de autoevaluación como a la gestión misma de la Universidad y, fundamentalmente, a sus propias iniciativas.

2. Propender a una equiparación de los recursos económicos nacionales en las distintas unidades académicas, para lo cual se deben definir los parámetros de asignación de recursos mediante el consenso que se logre en la comunidad universitaria.
3. Asegurar tanto la viabilidad financiera y académica de los emprendimientos o proyectos en estudio por parte de los órganos de gobierno, como la previa compatibilización de dichas acciones con la corrección de los déficit detectados en el proceso de autoevaluación, tanto de infraestructura, de equipamiento, de bibliotecas como de bienes de consumo imprescindibles.
4. Prestar especial atención a aquellos proyectos cuyo financiamiento está planteado con fondos de terceros. Se recomienda, respecto de la fijación de Programas, Subprogramas y Proyectos a nivel presupuestario, diferenciar aquellos de alcance general al servicio universitario (servicios, seguridad, limpieza), de aquellos otros que están destinados a cubrir los costos directos de la unidad central (Rectorado), procurando mejorar la información presupuestaria para que la propia comunidad académica tenga una comprensión más acabada de la diferencia existente entre los costos de estructura y los costos directos operativos.
5. Definir estrategias de acción prioritarias con el fin de pensar en formas alternativas de ingresos propios como, por ejemplo, un amplio y significativo intercambio con otras instituciones regionales y una asociación efectiva con la comunidad, tanto en lo que concierne a infraestructura física como a equipamientos. Aunque la Universidad dispusiera de recursos financieros extraordinarios, tener una política activa para obtener aportes privados es siempre un mecanismo útil de articulación con la sociedad y supone un modo de compromiso directo de la misma.

### **5.3 Docencia**

1. Dotar al área encargada de los asuntos académicos de la Universidad de recursos humanos, técnicos y financieros para sostener y fomentar el diálogo pedagógico y curricular en todas las direcciones del espectro universitario y otorgarle suficientes atribuciones para encarar un amplio programa para la capacitación docente, todo ello en función del consenso que debe lograrse con las facultades. Este deberá abarcar a la Universidad en su conjunto con el fin de que disminuya la heterogeneidad existente respecto de estos aspectos de la vida institucional.
2. Continuar con los esfuerzos desplegados en materia de formación a nivel de posgrado de la estructura docente.

3. Asegurar que toda nueva oferta académica mantenga, como mínimo, el mismo nivel académico logrado en la oferta tradicional, dictada en la sede central. En ocasiones, el desplazamiento de los mismos docentes es insuficiente y hasta contraproducente si no se aseguran servicios asociados con la formación y desempeño de tareas, tales como equipamiento específico, sistema de consultas e interacción con la estructura docente, disponibilidad de material didáctico, infraestructura adecuada, interacción con el medio universitario y profesional, acceso a bibliotecas actualizadas, acceso a herramientas informáticas y a sistemas de información y comunicación (Internet, correo electrónico, idiomas extranjeros, etc.). Todos estos son aspectos esenciales en la formación universitaria, independientemente de la carrera de que se trate.
4. Tender a una distribución más equitativa del personal docente y no docente en las distintas unidades académicas, para lo cual se deberían definir con equidad los criterios de asignación de dichos recursos. Es importante determinar cuantías de recursos para el sostenimiento de las estructuras y ofertas académicas vigentes, que deben contemplar sus necesidades tanto en materia docente (cantidad de carreras, asignaturas, alumnos, modalidades), como de proyectos de investigación y extensión, a través de investigadores categorizados, cantidad de proyectos, cantidad de docentes en procesos de formación de posgrado, tesis, publicaciones con referato, y para el desarrollo de nuevas iniciativas académicas, las que deberían evaluarse por sistemas de concursos dentro de la Universidad, con análisis completos de viabilidad y pertinencia, fijando los topes presupuestarios asignados para estas nuevas acciones.
5. Trazar una política clara de recursos humanos con el fin de garantizar que el ingreso a los cuadros institucionales se dé siempre en función de concursos públicos cuyas normas aseguren el compromiso con el mantenimiento de la excelencia académica. De la misma manera, en una sociedad en donde la moneda fuerte es el conocimiento, es indispensable que se haga un programa sistemático de perfeccionamiento docente, tanto en términos de contenidos específicos como de actualización de métodos y técnicas educacionales. Inclusive, sería sumamente útil para la UNSE una política activa de reclutamiento de académicos provenientes de otras experiencias.

Una política claramente explicitada debe prever las posibilidades de formación tanto en el nivel de graduación para los no docentes como en el nivel de posgraduación para docentes y no docentes.

En momentos en que la Universidad es llamada a prestar su contribución para el desarrollo de programas de educación continua, nada más

adecuado que comenzar por el ordenamiento interno reestructurando, actualizando y formando a sus docentes y no docentes.

#### **5.4 Investigación y transferencia**

1. Apoyar y fortalecer el proyecto de capacitación de investigadores que realiza la Facultad de Agronomía.
2. Elaborar un programa para que la Facultad de Ciencias Forestales dé un salto cualitativo: sus institutos pueden realizarlo y su capacitación docente lo permite.
3. Aumentar la prestación de servicios en todos los espacios que la actividad privada no puede cubrir. En cambio, en las áreas en que la actividad privada se desarrolle, la UNSE debería apoyar y fortalecer estos sectores. La buena formación de recursos humanos es la manera específica. En este sentido, los objetivos propuestos por la Secretaría de Ciencia y Técnica son adecuados.
4. Favorecer la formulación de objetivos y estrategias que posibiliten la revisión de los problemas existentes en términos de propuesta educacional; la colaboración con los segmentos de la sociedad que necesitan del apoyo técnico-científico de la Universidad; la iniciación de estudiantes en el mundo de la ciencia, y el incentivo a la producción y al intercambio de los conocimientos producidos, como una de las condiciones de eficiencia de la acción universitaria.

#### **5.5 Extensión**

1. Viabilizar alguna modalidad alternativa de gestión que permita coordinar el trabajo entre las distintas secretarías con la intención de aunar recursos y esfuerzos, fortalecer las actividades de extensión de las facultades y la conexión de los docentes con el medio. Esta propuesta se puede ver dificultada por los nuevos caminos propuestos por la Universidad.
2. Equilibrar su relación con el medio, prestando los servicios de extensión que pueda efectivamente sostener, sin resentir la propia vida académica ni sus recursos presupuestarios y preservando en todo momento su autonomía como Universidad Nacional.



## ANEXO

### Comentarios del Rector de la Universidad Nacional de Santiago del Estero – Dr. Humberto A. Herrera

Santiago del Estero, 8 de junio de 1999

**Señor**  
**Presidente de la CONEAU**  
**Lic. Ernesto VILLANUEVA**

De mi mayor consideración:

Habiendo recibido el Informe Final de la Evaluación Externa por parte de la CONEAU, evaluación que fue consentida y acordada por nuestra Universidad con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, es que deseo hacer algunas consideraciones sobre el informe y verter opiniones sobre el proceso de evaluación externa, al sólo afán de contribuir a consolidar este sistema de evaluación que permite a las Universidades Nacionales a partir de una mirada externa y el análisis interno mejorar su desempeño en cuanto a la pertinencia y calidad de la institución universitaria:

#### CONSIDERACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE LA UNSE

1. La primera consideración está relacionada con el profundo respeto hacia las opiniones vertidas por esta comisión, que según sus propias palabras ha actuado con total y absoluta libertad en este proceso tan importante para la UNSE. Esto implica que compartimos muchas de las opiniones y conceptos vertidos en este informe, pero que disentimos con algunos de ellos y nuestra preocupación estará dirigida para que estos disensos y consensos puedan equilibradamente servir en el futuro al desarrollo armónico de nuestra institución.  
La mayor parte de este análisis estará referido a la parte más sustancial y la que creemos que será de mayor utilidad para la institución que son las relacionadas con las Conclusiones que llamativamente están

dirigidas casi exclusivamente, con fuertes críticas, a los procesos iniciados en 1998 luego de finalizada la autoevaluación; Recomendaciones, y Propuestas.

#### DE LAS CONCLUSIONES

2. Coincidimos plenamente en la necesidad del planeamiento para el desarrollo armónico de la Institución, comprendiendo además que es una falla casi constante de las Universidades Nacionales, pero que también adolecen del componente esencial para Universidad Nacional de Santiago del Estero – Rectorado mejorar toda acción de esta naturaleza, que es el financiamiento del Estado para tal propósito. La Universidad Nacional de Santiago del Estero ha obtenido un desarrollo importante en estos cuatro últimos años en virtud del uso racional y eficiente de los recursos casi con el mismo presupuesto, ha duplicado el número de alumnos y la oferta académica, ha hecho importantes inversiones en los modernos sistemas de administración y gestión, en las modernas tecnologías de comunicación, ha implementado el Sistema de Becas y Obra Social para Alumnos, programas de formación de recursos humanos docentes y de investigación, y todo con un plan de desarrollo no explicitado ni consensuado previamente, pero aceptado y avalado por la comunidad y los órganos de gobierno de la Universidad. El Manual de Funciones del Personal y de la Estructura Orgánico Funcional, o el Planeamiento Estratégico de la Universidad son cuestiones que aún están pendientes pero que no han frenado procesos democráticos de gobierno, gestión y administración, por la convicción de que nuestra responsabilidad es atender el desarrollo institucional, en cumplimiento de las misiones y funciones, pero entendiendo las características socio-económicas de la provincia, sus raíces culturales y las demandas de los sectores productivos institucionales y del resto de la sociedad civil. Desde esta concepción se ha solicitado en el mes de Agosto de 1998, aún antes que la Comisión Externa llegara a nuestra Universidad y luego de la finalización de la autoevaluación, un proyecto FOMEC-PRES, llamado Proyecto de Apoyo al Desarrollo Institucional de la UNSE que hoy está en plena ejecución.
3. Resulta inoportuna la observación que se hace de la actitud del Honorable Consejo Superior de no hacer suyo el informe de autoevaluación; como el mismo, llega al seno del Cuerpo, con fuertes discrepancias en algunos casos, se dispuso tomar conocimiento, y ponerlo a disposición de la Comunidad Universitaria. Desde luego con la doble decisión de

continuar con la evaluación externa que podría esclarecer mejor aquellas disidencias, y de concretar algunas medidas. Estas últimas permitieron corregir situaciones que estaban planteadas como desajustes en el documento, por ejemplo Proyecto FOMEC de Desarrollo Institucional, o la modificación del Estatuto, en cuyo ámbito se discute una profunda transformación de la estructura académica de la Universidad, para citar algunas de estas medidas.

4. Otra consideración está relacionada con la permanente desvalorización de los criterios, datos y acciones que fundamentan los nuevos emprendimientos y procesos que la Universidad ha impulsado en el año 1998, que no están incluidos en el Proceso de Autoevaluación, pero que la Comisión a partir de informes fragmentados, incluidos algunos no oficiales, y desde el propio terreno, ha intentado evaluar, con serias dificultades en la información (primera versión del informe final). Esta actitud, apresurada, está permanentemente en el documento que lleva a enunciar con errores de apreciación y aun metodológicos de análisis, como el de querer predecir el futuro de procesos recién iniciados, con un dramatismo innecesario que no se condicen con las recomendaciones y propuestas que luego se formulan. Estos emprendimientos que explícitamente se señalan en el informe son:

- Las extensiones áulicas en el interior de la Provincia
- La carrera de Contador Público Nacional
- La creación de la Escuela de Innovación Educativa.

Al respecto debemos decir:

Que los emprendimientos siguen una evolución normal con los inconvenientes propios de las carreras universitarias que tienen acceso irrestricto, como lo son los problemas de los espacios físicos, bibliotecas insuficientes, materiales didácticos escasos, etc.

Que los mismos cumplen las exigencias de calidad universitaria porque:

- a) Los docentes están incorporados por concurso
- b) Las ofertas académicas son las factibles de instalar haciendo

un uso racional de recursos humanos y el equipamiento mínimo necesario en algunos de ellos.

Que la implementación de las carreras y de la Escuela de Innovación Educativa siguieron el trámite normal en los órganos colegiados correspondientes.

Que estos proyectos no han significado mayores erogaciones presupuestarias puesto que algunos de ellos como las extensiones áulicas y las carreras de la Escuela de Innovación Educativa se autofinancian.

Que los compromisos financieros asumidos por los municipios a la fecha están plenamente satisfechos, no existe deuda, salvo en un caso que está actualmente analizado.

Que estos emprendimientos tienen una base de consenso amplio en la sociedad salvo aquellos que han visto con preocupación afectados sus intereses particulares.

Que es poco apropiado el párrafo donde se intentó desvalorizar la expansión de las Universidades Nacionales en donde según la Comisión, “las Universidades todas sólo buscan acumular y diversificar actividades como criterio dominante de su mejoramiento”, desconociendo el esfuerzo y la inteligencia puesta por las Universidades Nacionales para lograr que el Sistema Universitario crezca con calidad, equidad y pertinencia.\*

Que los docentes afectados a las diferentes experiencias, han optimizado sus dedicaciones, lo que no supone una “sobrecarga en las labores de los académicos”. Asimismo esta redistribución y/o afectación consensuada de los recursos humanos, que fue necesario hacerlo, no impactó negativamente en sus otras actividades sean de investigación

---

\* Se refiere al párrafo: «En esa innovación parece primar un concepto bastante extendido en nuestras universidades que entiende que el mejoramiento de la Universidad consiste en el emprendimiento de más actividades y servicios, de suerte que la cantidad y diversidad de lo que se hace pasa a ser el criterio dominante para valorar la gestión universitaria»

y/o extensión.

5. La consideración donde se puntualiza un comportamiento paradójico sobre la intencionalidad de los grupos de mayor desarrollo académico, de “expansión cautelosa”, no es tal; si nos referimos a las extensiones áulicas vemos que la Facultad de Ingeniería Forestal fue la primera en implementar una extensión áulica en la ciudad de Monteros - Tucumán. Luego todas las Facultades participaron en algún proyecto de extensión áulica; y por último nosotros explicamos esta cautela en la imposibilidad de disponer extensiones áulicas con carreras que necesitan infraestructura y equipamiento de mayor complejidad y especificidad como son las carreras tecnológicas.
6. Una consideración más importante, para darle el valor que corresponde, se merece lo señalado en el punto anterior sobre los emprendimientos 1998 y que necesita de la explicitación de los fundamentos que motivaron las decisiones por parte de los organismos correspondientes. Estas tres acciones que tantas consideraciones mereció por parte de la Comisión, no estuvieron generadas de ningún modo por la existencia de:
  - Dos modelos de gestión antagónicos: uno “externalizador, expansivo, y otro internalizado - revisor”.

o por la decisión facilista de:

- La necesidad de aumentar la cantidad de alumnos en detrimento de la calidad académica de las carreras existentes.
- La ilusión de ampliar la partida presupuestaria.

Estas acciones, cuyo inicio fue previo a la Conferencia de la UNESCO, París (octubre de 1998), encuentran una fundamentación conceptual en las siguientes declaraciones de la citada reunión:

“La diversificación de las fuentes de financiamiento refleja el apoyo que la sociedad presta a la educación superior y se debería seguir reforzando a fin de garantizar el desarrollo de este tipo de enseñanza, de aumentar en eficiencia y de mantener su calidad y pertinencia.”

“La sociedad en su conjunto debería apoyar la educación en todos los niveles, incluido la enseñanza superior dado el papel que ésta desem-

peña en el fomento de un desarrollo económico, social y cultural sostenible. La movilización con este fin depende de la sensibilización y la participación del público y de los sectores público y privado, de la economía, de los parlamentos, de los medios de comunicación, de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, de las familias y de todos los agentes sociales que intervienen en la enseñanza superior.”  
“La diversificación de los modelos de Educación Superior y de las modalidades y los criterios de contratación es esencial para facilitar el acceso a distintos modos de enseñanza y ampliar el acceso a grupos públicos cada vez más diversos.”

“En un mundo en rápida mutación, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, la cual exige, en la mayor parte de los países reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso para acoger a categorías de personas cada vez más diversas, así como una renovación de los contenidos, métodos prácticos y medios de transmisión del saber que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad.”

La Educación Superior debe aumentar su contribución al desarrollo del conjunto del sistema educativo, sobre todo mejorando la formación del Personal Docente, la elaboración de los Planes de Estudio y la investigación sobre la educación.

Las extensiones áulicas, la carrera de Contador Público, la Escuela de Innovación Educativa pueden tener el justificativo necesario en alguno de los párrafos mencionados de la Conferencia de la UNESCO, pero estas tres acciones tienen un denominador común: se decidieron por una profunda vocación política de producir cambios que se le estaban demandando a la Universidad. Se estaba ante la encrucijada de continuar con una Universidad, limitada y achicada presupuestariamente, sin evaluación académica de su calidad, con distorsiones internas fuertes y sin posibilidad de discutirlos, sin respuesta a las demandas de la sociedad, con fuerte discriminación geográfica y social hacia el acceso de los jóvenes, frente a la decisión por la que finalmente se opta, quizás sin la “mirada científica” pero sí inteligente de una Universidad que no debe desprenderse de la lógica de la solidaridad y la inclusión, frente a la indiferencia, discriminación y exclusión. La decisión de estas acciones, supuso la existencia de disponer de recursos insuficientes, de la necesidad de incorporar modalidades de co-gestión con otros actores, el de desarrollar procesos de enseñanza-aprendizajes innovadores que

requerían de desafíos y nuevas modalidades para resolverlos; pero también se observaba que se producirían, en algunas áreas del conocimiento, quiebres en la hegemonía que aún prevalecía en el sector privado.

Por último, a partir de la identificación de los aspectos más vulnerables de cada uno de estos proyectos educativos se elaboraron las estrategias para dar mayor sustentabilidad a los mismos, sin afectar la estructura interna de la UNSE y que a continuación se exponen:

a) Recursos Presupuestarios

Las extensiones áulicas en el interior de la provincia son solventadas por aportes provenientes de los municipios que a su vez impusieron tasas adicionales en los servicios o eventualmente con aportes mínimos de los padres de los estudiantes, estableciéndose una cadena solidaria, entre la comunidad, municipio y universidad, donde el principal inconveniente surgió desde algún sector que sostenía que la educación estaba a cargo del Estado, por lo que no debían los estudiantes o los padres hacer ningún aporte, sin dar otra alternativa para aquellos que sin la implantación de este sistema no tendrían ninguna oportunidad. Los aportes de la Universidad fueron en cargos docentes que no afectaron mayormente su presupuesto.

La apertura de las carreras de Licenciatura en Educación Inicial, Licenciatura en Gestión Educativa y la carrera de Analista en Gestión Educativa (dos años de duración) carreras a término, se autofinanciaron con aportes de los propios alumnos, tanto para la contratación de docentes de Universidades Nacionales por concurso de antecedentes cuando se excedió la propia Planta de la Universidad.

Para la carrera de Contador Público Nacional que no requería de aportes adicionales de los alumnos, la Universidad contrató un grupo de docentes que hoy están concursando, que tampoco altera sustancialmente el presupuesto de la Universidad que se sumaron a la Planta Docente de la Carrera de Administración cuya currícula y Planta Docente fue la base de la creación de esta carrera.

b) Articulación con el Nivel Medio Provincial

Para la apertura de las carreras de la Escuela para la Innovación Educativa de masiva demanda dentro del Cuerpo Docente de las instituciones educativas provinciales por los requerimientos de formación y

capacitación docente que exige la Ley Federal de Educación, se convino con el Gobierno Provincial la provisión de infraestructura en escuelas de educación media, facilidad para la concurrencia a clase de los docentes, hoy los problemas de infraestructuras están superados con la incorporación de dos aulas de 120 alumnos, la programación adecuada de los espacios físicos actuales de la UNSE y la incorporación casi inminente de tres aulas de 150 alumnos en la sede de la Delegación Sanitaria Federal (cedida a la UNSE) que está en pleno trabajo de refacción.

c) Incorporación de Recursos Humanos

Como se dijo ya se incorporaron los docentes necesarios sin incrementar el gasto presupuestario de personal mayormente (1,8-2% sobre el gasto de personal), estas designaciones que inicialmente se realizaron interinamente por antecedentes hoy están siendo concursados en su totalidad.

Es necesario puntualizar que en el momento de la evaluación externa esta experiencia sólo había tenido una antigüedad de menos de 1 año, período que no resulta suficiente para evaluar impactos cuali ni cuantitativos, aunque si dificultades, que la comisión con mucho dramatismo, señaló enfáticamente, desde nuestra posición el balance de estas acciones, es percibido como positivo, por las siguientes razones:

- Se instaló la Universidad en las comunidades del interior con un proyecto solidario.
- Se reconoce a la Universidad iniciando una estrategia de alianzas entre diferentes actores: Sociedad, Estado, Universidad.
- Se movilizaron Recursos Humanos subutilizados y se sacudieron estructuras académicas, que hoy están discutiéndose.
- Se obligó institucionalmente a buscar nuevos métodos de enseñanza y emerge como necesidad el investigar todo el sistema educativo.
- Se obligó a la institución a reconocer las distorsiones estructurales.
- Se toma fuerte conciencia del rol de la Universidad en reconocer y concretar el compromiso con el medio local y regional, para incorporar nuevas ofertas y repensar currículas e investigaciones sobre el medio social.

Los últimos párrafos de las conclusiones están casi todos relacionados con la crítica a los proyectos iniciados en 1998 como ya lo puntualizamos, en la primera instancia de lectura del informe recomendamos una corrección en el tono dramático y poco constructivo de las críticas, al no ser así, debemos reiterar las mismas consideraciones con la seguridad que las mismas no hacen aportes mayores para las recomendaciones y conclusiones y sólo pueden generar confusión y reacciones negativas en la Comunidad Universitaria.

#### DE LAS PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

7. Como una consideración muy importante debemos aceptar que los puntos referidos a las Propuestas en el punto 4 del informe y los del punto 5 Recomendaciones salvo algunas observaciones que a continuación se efectúan, son coincidentes con acciones ya iniciadas en esta Universidad y son compartidas plenamente por este Rectorado, en cuanto son tareas a realizar en el marco de la participación y los consensos con los distintos estamentos de la Universidad y de la sociedad en su conjunto.
  
8. En el punto 2 y 5 se reitera el tema de la participación de los distintos estamentos y la “inclusión activa” de todos los componentes y que “los Consejos elegidos” deben asegurar la representación de la misma comunidad.  
Al respecto debo decir y es por todos sabido que la participación en la universidad democrática se dan a través de varios mecanismos todos complementarios. El primero es netamente institucional y está impuesto por la Ley de Educación Superior y por los Estatutos Universitarios; el régimen eleccionario es directo en el caso de Rector y Vice, Decanos y Vice. Los Consejos Superior y Directivos como cuerpos colegiados, están representados por elección, por todos los estamentos de acuerdo a la composición prevista por la ley. El segundo es netamente voluntarista y en algunos casos espontáneo, es el que surge por iniciativas de asambleas de los distintos claustros los que casi siempre terminan en propuestas singulares, que algunas veces no son asumidos como propios por los órganos de gobierno, y la tercera y última es la participación a través de los Gremios y Centros de Estudiantes que aportan y participan desde una óptica limitada a los problemas gremiales y de política universitaria general, en cuanto afectan sus intereses. No ve-

mos la recomendación como algo que mejore la participación salvo como punto de reflexión a la responsabilidad de los actores de la vida universitaria.

#### DEL ANÁLISIS GENERAL DEL INFORME

- 9.** En general la lectura del informe nos deja la sensación que las apreciaciones sobre la situación de la UNSE está inclinada a enunciar críticas con mayor énfasis a las “externalidades” dando la impresión de que se desatiende la problemática del desarrollo interior, y que además la posición “revisora” no es compartida por quienes tenemos la responsabilidad de la gestión, al respecto debo agregar que siempre han estado abiertas las posibilidades para que las propuestas de cualquier naturaleza sean tratadas en los cuerpos colegiados o receptados en las diferentes instancias y ámbitos institucionales, y que las que han llegado a nuestros cuerpos colegiados han significado siempre aportes importantes para nuestra Universidad.
- 10.** Creemos que a lo largo de todo el informe hay demasiadas presunciones sobre riesgos, “colapsos”, y, apreciaciones sobre el futuro. No sólo, en lo que se refiere a los procesos iniciados en 1998, sino en cuanto a la inserción de la Universidad en la región, y a su participación en los Consejos de Planificación Regional, que de un hecho aislado, deducen conclusiones de desintegración regional, cuando las Universidades del NOA están haciendo importantes esfuerzos al respecto. Cuestionan la sustentabilidad del crecimiento de la Universidad en base a la falta de integración institucional. Las relaciones con medio externo “tampoco parecen ser los más adecuadas”. Nosotros creemos que las relaciones convenidas son todas adecuadas, podrán ser pocas, o no ser efectivas pero no se debe incursionar en la libertad de decidir cuáles son las adecuadas.

También incursionan en la dependencia de la decisión de crear carreras sujeta con la oferta de la Universidad Católica local, cuestión inaceptable para una política de educación pública y gratuita, que debe sostener procesos de acceso y permanencia evitando la discriminación económica y social de los alumnos de menores recursos.
- 11.** Otra consideración está relacionada con la actitud de la Comisión, en la misma línea de análisis, cuando observa en la Facultad de Humanidades las carreras de Educación para la Salud y desde un enfoque

superficial hace recomendaciones de modificación de los planes de estudios y cuestiona la existencia misma de las carreras, en cambio no toma en cuenta por ejemplo en la misma Facultad la situación de la carrera de Licenciatura en Filosofía, que prácticamente no tiene demanda desde su creación, o de otras carreras de la universidad en la misma situación, por lo menos hay un error metodológico que debemos señalar claramente.

12. Otra consideración está relacionada con el enfoque de la Comisión de que todos los problemas están relacionados con la falta de eficiencia de la Universidad y de sus componentes e ignoran permanentemente que muchos de los problemas de la Universidad se deben a la falta de financiamiento de las demandas presupuestarias de las Universidades Nacionales, por parte del Estado Nacional que esta cuestión sistemática que en nuestra Universidad llevaba cuatro años hasta el año 1998, y que ante la decisión de la Universidad de no seguir limitada en su desarrollo y aún con los ingentes recursos ha incorporado acciones que superen esta situación restrictiva que lleva al achicamiento permanente de la Universidad, por ello para la planificación, que instale postgrados, más investigación, incremento de las dedicaciones exclusivas; de la actualización docente, etc. se requieren mayores recursos que deben ser cubiertos por el Presupuesto Nacional.

Finalmente queda reiterar mi reconocimiento y el de la comunidad universitaria de la UNSE a la Comisión externa actuante, con el deseo de que los aportes de este proceso y lo que devienen de él, contribuyan exitosamente al mejoramiento de nuestra Universidad.

DR.HUMBERTO HERRERA  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SGO. DEL ESTERO



---

CONEAU