

Para una información sobre todas las publicaciones de la CONEAU ver las páginas 125 - 132 de este libro; para una ampliación de la misma el lector puede dirigirse a la página web de la CONEAU: <http://www.coneau.gov.ar>

La Matanza es el municipio más extenso del conurbano bonaerense, con una superficie de 325 km<sup>2</sup> (120 son rurales) y con una población de 1.775.816 habitantes. La Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM) fue creada por la Ley 23.748 en 1989 para atender a un conjunto de necesidades y demandas locales perentorias. En 1991 comenzó el primer año académico. En 1992 la Universidad comenzó a funcionar en su actual predio. En mayo de 1994 se realizó la primera Asamblea General Universitaria, aprobándose el Estatuto y constituyéndose el Consejo Superior. El desarrollo con inclusión ha sido un elemento esencial de los objetivos institucionales. La UNLaM ha logrado alcanzar un sostenido crecimiento en todas sus dimensiones constitutivas, en el marco de un fuerte y significativo anclaje territorial. En 2013, la programación académica alcanzó un total de 8 carreras de pregrado, 35 carreras de grado y 21 carreras de posgrado, con un total de 2.827 docentes, 36.775 alumnos y 7.947 graduados en los últimos 7 años. La UNLaM, promoviendo la participación de los distintos ámbitos de la Institución, ha transitado su segunda evaluación institucional, la que concluyó con el informe de 2016 que se publica en estas páginas.



Ministerio de  
Educación y Deportes  
Presidencia de la Nación

66

Universidad Nacional de la Matanza



66

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

Informe de Evaluación Externa



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

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

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE LA MATANZA**



**Néstor Pan**

Presidente

**Carlos Mas Velez**

Vicepresidente

**Mariano Candiotti**

**Guillermo Héctor Crapiste**

**Alberto R. Dibbern**

**Rubén Hallú**

**Roberto Igarza**

**Víctor René Nicoletti**

**Horacio O'Donnell**

**José Francisco Piñón**

**Alfredo Poenitz**

**Arturo Roberto Somoza**

**Francisco Talento Cutrin**

**Daniel Baraglia**

Secretario General

Santa Fe 1385 (1059) Buenos Aires, Argentina

Tel. (5411) 4815-1545 / 1767 / 1798 - Fax 4815-0744

web site: [www.coneau.gov.ar](http://www.coneau.gov.ar)

## ***Direcciones Técnicas***

**Pablo Tovillas**

Director de Evaluación Institucional

**Marcela Groppo**

Directora de Acreditación de Carreras

**Martín Strah**

Director de Desarrollo, Planeamiento  
y Relaciones Internacionales

**Ariel Rebello**

Director de Administración

**Nora Rovegno**

Coordinadora del Area de Evaluación Externa

**Jorge Lafforgue**

Editor responsable

# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

### *Comité de Pares Evaluadores*

Gustavo Adolfo Aucar

Ricardo Biazzi

Luis Porta

Juan Carlos Rosell

Alejandro Ver

### *Consultor para el Área de Biblioteca*

Adriana Di Doménico

### *Miembros responsables de la CONEAU*

Néstor Pan

Arturo Somoza

### *Técnica responsable de la CONEAU*

María Sanseau

**Buenos Aires, 2017**

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria -  
CONEAU

Universidad Nacional de La Matanza ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed  
revisada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de  
Evaluación y Acreditación Universitaria, 2017.

136 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 66)

ISBN 978-987-3765-27-8

1. Universidad . 2. Calidad de la Educación. 3. Calidad de la Educación. I.  
Lafforgue, Jorge, ed.

CDD 378.007

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

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Impreso en Argentina

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

# Índice

<b>Introducción</b>	13
<b>Autoevaluación</b>	15
<b>Contexto local y regional</b>	21
<b>Gestión institucional</b>	25
Misión y proyecto institucional	25
Estructura de gobierno	27
Integración e interconexión de la institución	29
<b>Aspectos económico-financieros</b>	31
Procedimientos y Administración de las Asignaciones Presupuestarias	36
Infraestructura y Equipamiento	37
Equipamiento y Administración de Recursos Informáticos	40
Recursos Humanos	41
<b>Gestión académica</b>	43
Organización Académica	43
Programación Académica	44
Sistemas de registro y procesamiento de la actividad académica	48
Plantel Docente	48
Actualización y perfeccionamiento de los docentes	50
Mecanismos de selección, permanencia y promoción de los docentes e investigadores	51
Alumnos. Deserción y desgranamiento	52
Becas de grado y posgrado	55
Graduados e inserción laboral	57

<b>Investigación y transferencia</b>	59
Estructura de gestión de la función investigación	60
Política de investigación de la institución	62
Proyectos de investigación, desarrollo y creación artística. Financiamiento	67
Mecanismos de evaluación de proyectos	69
Difusión de los resultados	70
Vínculos intra y/o interinstitucionales destinados al desarrollo de la investigación, y la creación artística	71
Recursos humanos orientados a la Investigación	72
Alumnos de grado y posgrado que participan en proyectos de investigación, desarrollo y creación artística	74
Desarrollos incipientes, de gran novedad y posible alto impacto	74
<b>Extensión</b>	77
Plan de Desarrollo Institucional	80
Consejo Social e institucionalización	82
Medios de Comunicación	83
Actividades de la SEU	84
Inserción Social	87
<b>Bibliotecas y centros de documentación</b>	89
Gestión y organización	89
Infraestructura	90
Presupuesto	91
Recursos Humanos	92
Consultas o préstamos	92
Sistema Informático	93
Repositorio	93
Colecciones	94
Análisis de la colección	96



<b>Consideraciones finales</b>	97
<b>Recomendaciones</b>	103
<b>Gestión Institucional</b>	103
<b>Gestión Económico-Financiera</b>	103
<b>Gestión Académica</b>	104
<b>Gestión en Investigación y Transferencia</b>	105
<b>Gestión en Extensión</b>	106
<b>Bibliotecas y Centros de Documentación</b>	107
<b>Anexos</b>	109
<b>Documentos</b>	119
<b>Publicaciones de la CONEAU</b>	125



# Introducción

La Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM) es una institución asentada en el partido homónimo de la Provincia de Buenos Aires, surgida hace un cuarto de siglo a partir de las demandas legítimas de su comunidad local, y que ha logrado alcanzar un sostenido crecimiento en todas sus dimensiones constitutivas, en el marco de un fuerte y significativo anclaje territorial.

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

El análisis, diagnóstico y recomendaciones presentes a lo largo de este informe se sustentan en los datos derivados del Informe de Autoevaluación (IA) que realizó la Casa; las líneas estratégicas que la Universidad se propuso llevar adelante en los próximos cinco años y que obran en el denominado Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2016-2020;<sup>1</sup> la evaluación desarrollada durante la visita a la institución materializada la semana del 28 de septiembre al 2 de octubre de 2015, y otras fuentes, tales como evaluaciones previas e información complementaria.

---

1 “Como prueba de la importancia que nuestra Institución le da a la evaluación externa que se producirá en 2015, se dará a este trabajo el carácter de proyecto hasta tanto las conclusiones del Comité de Pares terminen completando y enriqueciendo el análisis que sólo entonces adquirirá el carácter de Plan Estratégico Institucional” (Plan de Desarrollo Institucional –PDI- 2016-2020; p. 1).



# Autoevaluación

Los integrantes de la comunidad académica de la UNLaM contemplaron tempranamente la importancia de la evaluación como instrumento para generar información y diseñar planes que permitan el mejoramiento de la calidad universitaria, pues ya en 1996 impulsaron un primer ejercicio de autoevaluación, que culminó en 1998 con un informe en el que se expuso el diagnóstico de las funciones sustantivas y determinadas propuestas de acciones de mejora.<sup>2</sup>

En el año 2002, firmó con la CONEAU el acuerdo para su primera evaluación institucional, en los términos y con los alcances previstos en la Ley de Educación Superior N° 24521, la que concluyó con el informe publicado por el organismo evaluador en el año 2007. Cabe destacar la importancia de tal experiencia y el hecho de que, de acuerdo con lo informado por la institución, “las recomendaciones formuladas en dicha evaluación fueron analizadas e incorporadas en el desarrollo de políticas y acciones durante estos últimos años”<sup>3</sup>

En lo atinente al nuevo proceso de autoevaluación, se informa que el mismo se realizó promoviendo la participación de los distintos ámbitos de la Universidad en las diversas etapas del proceso.

Durante la visita a la UNLaM, el Comité de Pares Evaluadores (CPE) mantuvo una reunión con tres de los miembros de la Comisión de Autoevaluación. En la misma, se describió el proceso llevado a cabo, los criterios para abordarlo y las previsiones que se tomaron para garantizar un alto grado de participación, que asegurara la perspectiva contextual e histórica, así como el análisis de la institución como un todo.<sup>4</sup>

---

2 La institución ha informado que en 1997 se organizó el “Primer Seminario sobre Evaluación Universitaria”.

3 Además, en el PDI se expresa: “la convicción acerca de la contribución de la evaluación institucional al mejoramiento de las universidades ha conducido a considerar este proceso como una instancia clave para el propósito de delinear decisiones cruciales para el desarrollo de nuestra Universidad”.

4 Los niveles de análisis considerados fueron los siguientes: a nivel institucional, se

La primera etapa del proceso de autoevaluación institucional se construyó sobre la base de una primera y fuerte decisión de llevarlo adelante y una instancia de sensibilización de la comunidad universitaria, asentadas en la necesidad de dar cumplimiento a la Ley de Educación Superior, a los cambios socioculturales ocurridos en la institución desde la primera autoevaluación y como modo de alcanzar un mayor conocimiento y madurez por parte de la comunidad universitaria. La estrategia, luego, estuvo dirigida a un diagnóstico de lo realizado desde la evaluación anterior; a un análisis de los logros y dificultades en el cumplimiento del Plan de Desarrollo existente por entonces y a recolectar el mayor número posible de opiniones valorativas de la comunidad.

Los ámbitos de dirección y desarrollo de la autoevaluación fueron definidos a nivel institucional por el Rector, Decanos y Secretarios; a nivel operativo por los miembros de los Departamentos Académicos y las Secretarías; y a nivel técnico por la Secretaría de Planeamiento. Para la realización de la tarea, se contó con la capacidad técnica instalada, la experiencia de la Secretaría de Planeamiento y la documentación necesaria (primera autoevaluación e informe de Evaluación Externa; el Plan de Desarrollo 2006/2010 y las resoluciones CONEAU de acreditación de grado y posgrado).

En relación con las estrategias metodológicas para recabar la opinión de los distintos actores de la comunidad universitaria, la

---

adoptó una mirada global y contextualizada de la Universidad, considerando su origen, su trayectoria, el entorno social en el cual se inserta, su misión, su proyecto y los niveles de coherencia entre su desempeño y los objetivos institucionales; a nivel de funciones, se analizaron las funciones académicas de la Institución (docencia, investigación y extensión), los insumos con que cuentan, los procesos que desarrollan y los productos que se obtienen; a nivel organizacional, se consideraron los aspectos de gestión y gobierno, los procesos administrativos y de toma de decisiones, el diseño e instrumentación de políticas institucionales y la estructura de recursos para llevar adelante esas funciones; y a nivel de recursos, se analizaron los recursos académicos, físicos y materiales con los que cuenta la Universidad para llevar adelante las funciones de docencia, investigación y extensión.

institución integró dispositivos cualitativos, a través de talleres, y cuantitativos, a través de encuestas.

Los talleres fueron realizados con integrantes relevantes de distintos ámbitos de la Universidad, tales como docentes, directivos e integrantes de las áreas de gestión. El objetivo de los mismos fue la conformación de un espacio de reflexión y análisis que permitiera, por un lado, definir un primer diagnóstico de la institución para identificar fortalezas y debilidades en las distintas funciones universitarias y, por el otro, generar información para elaborar con un mayor conocimiento y precisión las encuestas que se realizaron a los miembros de la comunidad universitaria.

Las encuestas, a su vez, se realizaron a docentes, no docentes, graduados y estudiantes para recabar información y opiniones sobre temas específicos. Se aplicaron de manera estratificada por departamentos, carreras, años y turnos y, dentro de cada estrato, la elección se realizó al azar. En todos los casos, el procedimiento elegido garantizó el anonimato del encuestado.

El diseño de los formularios de las encuestas estuvo dirigido fundamentalmente a recabar los siguientes datos:

- en el caso de los estudiantes: procedencia, lugar de residencia, motivos de la elección de la carrera, actividad laboral y forma de solventar sus gastos, tiempo semanal dedicado al estudio y participación en otras actividades en la Universidad así como valoración respecto al cuerpo docente, la infraestructura y equipamiento, biblioteca, bienestar estudiantil, servicios administrativos y calidad de la formación recibida.
- en cuanto a los docentes: su valoración respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje en cada Departamento, desempeño de los estudiantes, infraestructura y equipamiento, biblioteca, actividades de investigación y extensión, políticas de ingreso y seguimiento de alumnos y graduados así como de capacitación y actualización de docentes e investigadores, servicios administrativos y calidad de la formación ofrecida.

- respecto a los no docentes: su valoración acerca de las actividades que desarrollan, la capacitación recibida, la infraestructura y el clima laboral.
- y finalmente, a los graduados, se les requirió su opinión sobre las características e intensidad de la actividad laboral que desarrollan y su valoración acerca de la formación recibida.<sup>5</sup>

A la luz de los resultados de dichas encuestas, se ha consignado que el 75 % de los alumnos son primera generación universitaria, el 66,8% de los estudiantes estudian y trabajan y la mayoría de ellos valoran positivamente el clima académico, el contacto con los docentes y las autoridades, los servicios de biblioteca y administrativos disponibles y la calidad de las instalaciones y el equipamiento disponibles. En cuanto a los docentes, ponderan la buena comunicación con los estudiantes, el funcionamiento académico de la institución, las políticas de admisión, los mecanismos de promoción y seguimiento de las cohortes de estudiantes y las oportunidades de capacitación para docentes-investigadores. En general, los claustros valoran integralmente como buena o muy buena a la UNLaM y en porcentajes que superan el 90 %.

No se detectaron dificultades significativas en la tarea realizada y, en todo caso, se señaló el largo y complejo proceso para completar el formulario SIEMI,<sup>6</sup> así como determinada percepción frente al nuevo proceso de autoevaluación en el sentido que, si bien la comunidad universitaria ya está familiarizada con tal actividad, se evidenciaron tensiones lógicas y menor entusiasmo que en la oportunidad anterior.

En síntesis, la autoevaluación fue concebida por la UNLaM como un proceso destinado a profundizar la reflexión y la valoración de prácticas de su quehacer institucional, bajo una modalidad participativa para el abordaje de la misma<sup>7</sup> y con el propósito de detectar logros así

---

5 Los modelos de formularios utilizados así como los resultados obtenidos se incluyen en el Anexo II del IA.

6 Dicho proceso contó con una primera versión aprobada en el ámbito operativo de Departamentos Académicos y Secretarías; y una segunda y última versión aprobada en el ámbito institucional de Decanatos, Rectorado y Consejo Superior.

7 Lo expresado no implica descartar, en futuros procesos, la búsqueda de mayores nive-



como desafíos que aún debe enfrentar. Ello, a su vez, en el marco de su proyecto fundacional y de las características institucionales, aspectos destacados reiteradamente por el Rector a lo largo de la entrevista oportunamente mantenida con él.

La participación de los miembros de la comunidad universitaria pudo verificarse en las diferentes reuniones mantenidas durante la visita a la institución y la difusión correspondiente en los distintos ámbitos físicos de la Universidad, a través de carteles.<sup>8</sup>

Cabe destacar la decisión de la UNLaM de transitar su segunda evaluación externa, ejecutando las acciones pertinentes en tiempo razonable y facilitando el pasaje de la primera etapa de autoevaluación a la segunda etapa de evaluación externa, sin demoras ni discontinuidades. Asimismo, corresponde señalar la necesidad de analizar estrategias para incorporar, en futuros procesos de autoevaluación, la participación de un mayor número de graduados y representantes de la comunidad. En la reunión mantenida con tales representantes se señaló la relevancia que hubiese tenido un encuentro como el que se mantenía en ese momento realizado durante el proceso de autoevaluación, subrayando la importancia de la presencia conjunta e interactiva de todos los sectores convocados para el análisis del accionar presente y futuro de la institución.

---

les de participación e interés de todos los sectores involucrados en los mismos.

- 8 Uno de ellos mencionaba: “La UNLaM reafirma su compromiso con la construcción de una universidad inclusiva y de calidad, es por ello que se presenta a su segunda evaluación externa. Esta evaluación es llevada a cabo por el Comité de Pares Evaluadores, expertos designados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), quienes nos visitarán la semana del 28 de septiembre al 2 de octubre. Durante la visita, es importante la participación de toda la comunidad universitaria: docentes, investigadores, alumnos, graduados, personal administrativo y autoridades con quienes se entrevistará el Comité”.



# Contexto local y regional

La Universidad fue creada en 1989 para atender un conjunto de necesidades y demandas locales, considerando que el área de su emplazamiento es uno de los espacios más importantes del país desde el punto de vista demográfico, social y económico.

El Partido de La Matanza, ubicado en el centro-oeste del Gran Buenos Aires, es el municipio más extenso del conurbano dado que tiene una superficie de 325 km<sup>2</sup>. Con una población de 1.775.816 habitantes, supera en número a la de 20 provincias argentinas tomadas separadamente, siendo sólo inferior a la de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

De la superficie total del partido de La Matanza, 120 km<sup>2</sup> son rurales. Es decir que el área urbana es de 205 km<sup>2</sup>, similar a la de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Desde 2003 a 2011 la cantidad de establecimientos industriales que se han instalado en el distrito superan los 3.000, mayoritariamente PyMEs, que por orden cuantitativo están vinculadas a los siguientes rubros: cueros, calzados, marroquinería; maquinaria y equipos; indumentaria; vehículos y sus partes; cauchos y plásticos; muebles y partes; productos de madera y metales comunes.<sup>9</sup> Además de contar con una gran cantidad de industrias, posee en sus más de 10.000 hectáreas rurales, cientos de pequeños productores agrícola ganaderos, con grandes productores de oleaginosas.

Con relación a la cobertura educativa regional, en el año 2012, 58.660 estudiantes egresaron de la educación secundaria (modalidad común).<sup>10</sup> De ellos, aproximadamente 19.000 (32%) aspiraron a ingresar a la UNLaM, de los cuales 4.926 ingresaron efectivamente.

---

9 El partido de La Matanza cuenta con la mayor concentración de fábricas de calzado, produciendo el 60% del total nacional. El sector manufacturero alcanza un 34,73% y representa el 8,5% del producto sectorial provincial, mientras que en el ámbito del Conurbano, esa participación se eleva al 11,6%.

10 Esta cifra ha experimentado un leve ascenso desde el año 2008, cuando el total ascendía a 52.558. En cuanto a la distribución por el tipo de gestión del establecimiento

La UNLaM ha cubierto una demanda que excede a la del propio partido, extendiendo su influencia a los vecinos partidos de Morón, Ituzaingó, Hurlingham, Merlo, parte de Tres de Febrero y un vasto sector de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que abarca los barrios de Liniers, Versalles, Mataderos, Villa Luro, Floresta, Flores, Villa Real y Devoto; generando un incremento del 76% de su matrícula en el transcurso de los últimos ocho años.

Con respecto al lugar de procedencia de los ingresantes de los últimos tres años, se informa que el 62% proviene de La Matanza (con el siguiente desagregado: San Justo 9%, Ramos Mejía 8,5%, Isidro Casanova 8,2%, González Catán 5,5%, Laferrere 6,1%, Villa Luzuriaga 4,6%, Virrey del Pino 2,6%, Ciudad Evita 2,5%, Rafael Castillo 4%, Lomas del Mirador 4,2%, y otros con menos del 1%: 7%). El resto proviene de Morón (12,3%), CABA (8%), Merlo (6,2%), Tres de Febrero (5,2%), Ituzaingó (3,7%), Hurlingham (2,5%) y Otros.

La Escuela de Posgrado, localizada en el centro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, extiende la zona de influencia de la institución, ya que convoca a una población proveniente de distintos puntos del área metropolitana, que se concentra en dicho sector básicamente para desarrollar su actividad laboral.

En pocos años, la UNLaM amplió su área de influencia, respondiendo a la demanda creciente de educación superior en el conurbano bonaerense, conjuntamente con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN-Facultad Regional Haedo), la Universidad de Morón (UM), la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF) y la recientemente creada, Universidad Nacional del Oeste (UNO).<sup>11</sup>

Considerando a la UNLaM como fuente de movilidad social, la encuesta realizada a estudiantes para el proceso de autoevaluación brinda datos sobre el nivel educativo alcanzado por los padres de los

---

educativo (estatal o privado), los porcentajes presentan muy poca variación entre 2008 y 2012, manteniéndose entre 53-50% estatal y 47-50% privado.

11 En el Formulario SIEMI, se asienta como población total de la zona de influencia la cifra de 3.302.303 habitantes (censo de población 2010).

estudiantes.<sup>12</sup> Se aprecia, así, una mejora en el nivel educativo en una fracción importante del estudiantado en comparación con el nivel educativo alcanzado por los progenitores. Efectivamente, la oferta universitaria de la UNLaM permite que los jóvenes del partido y de su área de influencia alcancen mayores niveles educativos, incrementando sus posibilidades para acceder a mejores ingresos, progresar y participar en el desarrollo local.

En cuanto a los motivos que primaron a la hora de elegir la carrera, la encuesta muestra que en los Departamentos de Humanidades, Derecho y Salud primó un motivo vocacional, en tanto que en los Departamentos de Ciencias Económicas, Ingeniería y Formación Continua la motivación estuvo repartida entre lo vocacional y lo económico, con un leve predominio de esto último.

En relación con la proyección de la demanda de educación superior y creación de nuevas carreras, en el IA se destaca que, como consecuencia de estudios de demanda de carreras en la zona de influencia, se determinó la creación de una nueva Unidad Académica: el Departamento de Ciencias de la Salud.<sup>13</sup>

Sin perjuicio de las consideraciones precedentes, el CPE entiende que resultaría conveniente profundizar en dichos estudios de demanda hacia aspectos menos considerados hasta el presente. Como ha quedado señalado, 120 km<sup>2</sup> de la superficie total de La Matanza, son rurales. Resulta oportuno, pues, que la UNLaM produzca un análisis de esa porción de su territorio a fin de generar alternativas que atiendan

---

12 En el caso del padre, un 19,5% cursó estudios universitarios, completándolos el 55%. El porcentaje con secundario completo alcanza el 26%, seguido por secundario incompleto (18,67%). Con respecto al nivel educativo alcanzado por las madres de los estudiantes, la distribución no es muy distinta a los padres, ya que el porcentaje con secundario completo alcanza el 28%, con un 16% de casos donde se cursaron estudios universitarios. De estos últimos 62,5% lograron completarlos.

13 Para la UNLaM, considerando las dimensiones del propio distrito, tanto espaciales como demográficas, los estudios demostraron la necesidad de cubrir una demanda sostenida en el área de salud, con el agregado de poder contar con convenios con instituciones hospitalarias muy cercanas donde complementar las prácticas pertinentes (IA, p.5).

demandas y expectativas de la población asentada en ella, tanto en requerimientos educativo-culturales cuanto en los derivados de la estructura productiva de la misma (art. 4, inc. g) de la LES y arts. 2, inc. c) y 5, inc. a), del Estatuto de la UNLaM).

En el marco de tales demandas crecientes, y considerando los datos socio-demográficos, económicos y educativos mencionados, cabe reconocer el alto grado de inserción que la UNLaM ha alcanzado en el medio local y regional.

En cuanto a la evolución histórica de dicha inserción, el CPE identifica un primer momento de un lustro (1989-1994), identificado con la etapa fundacional y de organización institucional; un segundo momento, de afianzamiento del proyecto institucional, con la aprobación del Estatuto y la elección del primer Rector por la Asamblea Universitaria en el marco de su propia autonomía. Luego, en 1998, se elige por primera vez al actual Rector, quien permanece en el cargo desde entonces y luego de las reelecciones respectivas. Este tercer momento se ha caracterizado por un sostenido crecimiento de la oferta académica y una sólida inserción de la institución en su zona de influencia.

En las sucesivas entrevistas realizadas a lo largo de la visita a la institución, se mencionaron reiteradamente dos momentos de cambios significativos que impactaron en la vida de la UNLaM. Uno de ellos, hace algo más de diez años atrás, con la implementación de políticas públicas nacionales que contribuyeron favorablemente a la inclusión y contención de un número mayor de jóvenes en el sistema universitario; y el otro, con el establecimiento por ley de la Nación de la obligatoriedad de la enseñanza secundaria.

# Gestión institucional

## Misión y proyecto institucional

En 1980, el partido de La Matanza contaba con 152.000 jóvenes de 18 a 24 años de edad, de los cuales 16.600 aspiraban a acceder a una universidad. En 1985 se registraban 15.000 residentes que cursaban estudios superiores fuera del partido y ese mismo año 2.685 alumnos domiciliados en La Matanza se inscribieron en el Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires. Tal escenario justificó la fundación de una casa de altos estudios local, originalmente planteada por comisiones comunales y vecinales que actuaban bajo la consigna “Pro Fundación de la Universidad Nacional de La Matanza”. Finalmente, el proyecto se concretó el 23 de septiembre de 1989, con la sanción de la Ley 23748. En mayo de 1990 se inició el proceso normalizador y en mayo de 1994 se realizó la primera Asamblea General Universitaria, aprobándose el Estatuto y constituyéndose el Consejo Superior.

En 1991 comenzó el primer año académico con las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Trabajo Social, desarrollándose provisoriamente las actividades en las escuelas N° 27 y N° 51 del distrito. En 1992 la Universidad comenzó a funcionar en el predio que puso a su disposición la “Fundación Universidad Nacional de La Matanza”, tras haberse reciclado instalaciones existentes.

El crecimiento cuantitativo ha sido exponencial desde entonces. De acuerdo a lo indicado en la Ficha SIEMI, en 2013, la programación académica alcanzó un total de 8 carreras de pregrado, 35 carreras de grado con 18 títulos intermedios y 21 carreras de posgrado, entre Doctorados, Maestrías y Especializaciones; con un total de 2.827 docentes, 36.775 alumnos y 7.947 graduados en los últimos 7 años.

El desarrollo con inclusión ha sido un elemento esencial de los objetivos institucionales. En el Estatuto de la Universidad se define a la misma “como una comunidad de trabajo, integrada por docentes y las fuerzas vivas de la sociedad en su conjunto. Es así una institución abierta a las exigencias de su tiempo y de su medio, dentro del más amplio contexto de la cultura nacional a la que servirá con su gestión”.

Se establece allí que, más allá de las funciones que le son propias por definición, la UNLaM tiene propósitos y finalidades precisas, tales como “disponer su capacidad universitaria al servicio de la consolidación de un modelo nacional, en el que se inserte la problemática regional, incorporando a tales efectos las cuestiones relativas a la solidaridad social, al empleo y la producción; recibir y evaluar las inquietudes y aspiraciones de la población para asumir el análisis de la realidad desarrollando toda la capacidad crítica, reflexiva y creadora en procura de acciones transformadoras; y aportar al mejoramiento de los sistemas educativos específicos, promoviendo la capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos de la región”.

El PDI, ya elaborado al tiempo de la visita a la institución, se compone de dos secciones. La primera de ellas incluye aspectos vinculados a Introducción, Misión, Visión y situación actual. La segunda sección contiene el conjunto de programas previstos para ejecutar las acciones estratégicas, en línea con los objetivos fijados. Se establecen seis lineamientos estratégicos fundamentales, de los cuales se desprenderán los programas de acción referidos a oferta académica; docencia; investigación, ciencia y técnica y transferencia de conocimiento; función social universitaria; infraestructura y gestión. Finalmente se destaca que, luego de un período de fuerte expansión, la UNLaM ha llegado a un momento de maduración y que para alcanzar sus objetivos necesita avanzar en torno a “tres ejes de conceptualización de la política de calidad y servicio: el Polo Tecnológico, el Polo Cultural y el Polo Sanitario”, iniciativas que serán detalladas con posterioridad.

En cuanto al marco normativo que regula la vida de la UNLaM, en el IA se detallan, además de las cláusulas estatutarias mencionadas



precedentemente,<sup>14</sup> un conjunto de normas institucionales de relevancia que las complementan. En términos generales, este conjunto de disposiciones responde a la iniciativa tomada en el PDI 2006-2010 respecto al mejoramiento de los sistemas de calidad de los procesos administrativos y académicos. El Estatuto y las normas complementarias no hacen referencia expresa a los procesos de autoevaluación establecidos en el art. 44° de la LES.

## Estructura de gobierno

El gobierno de la Universidad es ejercido con la participación de los distintos actores de la comunidad académica. Se encuentran representados docentes, estudiantes, personal no docente y graduados. Los cuerpos colegiados de gobierno son la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y los Consejos Departamentales. Las instancias unipersonales incluyen al Rector, Vicerrector y Decanos de los Departamentos. El Consejo Superior se integra con el Rector y el Vicerrector, los Decanos de Departamentos, siete consiliarios representantes del claustro docente, tres consiliarios representantes del claustro estudiantil, un consiliario representante del personal no docente y dos consiliarios representantes del claustro de graduados.

En el PDI se ratifica que, desde el punto de vista organizacional, la estructura de la Universidad responde a un “modelo de centralización administrativa y descentralización académica, siendo éste uno de los pilares fundamentales sobre los que esta Universidad, desde sus inicios, cimienta su impronta institucional”. La organización adoptada aspiró a “simplificar la estructura compleja del sistema tradicional de facultades y cátedras que atomiza los centros de decisión, demora la gestión, contribuye a quitarle fuerza a la acción de la organización e incentiva el aislamiento”. Se afirma que tal organización “favorece la coordinación y mejora la eficiencia al maximizar el uso de los medios disponibles evitando superposición de funciones y áreas” y se indica que

---

14 Publicadas en los términos del artículo 34 de la Ley de Educación Superior.

“la idea es fortalecer la autoridad de la conducción y mejorar los niveles de integración de la organización para que la eficiencia caracterice a la institución”. En relación con los alumnos, se señala que los mismos pertenecen a la Universidad y no a cada Departamento, constituyendo dichos Departamentos unidades académicas de docencia e investigación que agrupan disciplinas afines.

Los procesos decisorios para la adopción de políticas generales resguardan, en general, la autonomía académica e institucional prevista en los diferentes incisos del artículo 29° de la Ley de Educación Superior, y la estructura real de organización se ajusta a la normativa institucional, sin perjuicio de consideraciones particulares que se precisan, en cada caso, a lo largo de este informe (Títulos IV, VII y VIII del Estatuto).

Con relación a la Fundación, cuya característica institucional y nivel de articulación con la UNLaM están previstos en el Título V del Estatuto (artículos 81/83), el Rector sostuvo ante el CPE que si bien hay cuestiones pendientes con ella, especialmente en torno a los bienes inmuebles indispensables para la expansión y desarrollo de la actividad universitaria, se está en camino de solucionarlas en forma definitiva y sin encontrarse judicializadas las mismas.

En cuanto al Consejo Social, institucionalizado como órgano asesor y de cooperación de la UNLaM (Título VI del Estatuto, artículos 84/86), debe recordarse que en el informe de Evaluación Externa anterior, la CONEAU señaló como una de las debilidades en los aspectos de gestión y gobierno a dicho organismo estatutario por cuanto no aparecía como un instituto de relevancia, por lo que se consideraba que debería ser reformulado o eliminado como instancia de vinculación con la sociedad. Al respecto, el CPE ha podido verificar que si bien la formalización de dicho Consejo no se ha alcanzado, de acuerdo a lo expresado por el Rector y Vicerrector en las reuniones mantenidas con ambos, existe voluntad de las autoridades de la Casa para consolidarlo y dejar definitivamente reglamentado su funcionamiento. Además, se mantuvo una reunión con quienes se han identificado como miembros

“informales” del mismo, quienes dieron cuenta de su participación en tal carácter en encuentros convocados por la institución, así como destacaron la importancia de poder trasladar inquietudes de sectores laborales, empresariales (industriales y comerciales), del gobierno local y del sistema educativo.

Cabe señalar la coincidencia entre las opiniones vertidas aquí y las manifestadas en la reunión con miembros de la comunidad ya mencionadas, en orden a la necesidad de mayor comunicación e interacción entre diversos sectores de la sociedad involucrados en el quehacer de la UNLaM en la región. Debe recordarse también la validez, entonces, de la recomendación formulada en el Informe de Evaluación Externa anterior respecto a la necesidad de definir una agenda de trabajo específica para el Consejo Social, ampliamente consensuada por todos sus integrantes.

## **Integración e interconexión de la institución**

Según el IA, las políticas de vinculación interinstitucional quedan centradas, casi con exclusividad, en el plano internacional. En efecto, la UNLaM indica que participa de la dinámica internacional de Redes Interuniversitarias, lo cual le resulta indispensable para la capacitación de docentes, graduados y estudiantes, así como la transferencia de tecnologías, equipamiento e información. Se detallan nuevas adhesiones a redes, tales como el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL), la Organización de Estados Americanos (OEA), la Red Interamericana del Servicio de Bibliotecas, Embajada de los E.E.U.U, la Organización Universitaria Interamericana (OUI) y la Comisión Mixta Hispano Argentina de Cooperación Internacional.

Por otra parte, como principales convenios suscriptos por la Universidad se mencionan los acuerdos con la Comisión Sectorial para el Mercosur – COMISEC y universidades de Brasil, Canadá, Chile, Cuba, República Dominicana, E.E.U.U, España, Francia, Hungría, Italia, República Popular China y Venezuela.

Durante la visita a la Institución, el CPE mantuvo un encuentro con el Secretario de Planeamiento y Control de Gestión y el Director del Instituto de Cooperación Internacional, quienes informaron sobre un esquema más amplio de relaciones interinstitucionales que el reflejado en el IA y en el primer informe de Evaluación Externa, aunque preponderantemente orientado a los vínculos con el exterior. En tal ocasión, se brindó información sobre: Actividades de internacionalización (2014); Proyección internacional de la UNLaM; Convenios periodo 2013-2015; Nuevos convenios, con tiempo de vigencia, mecanismos de renovación y finalización operados en cada caso; Programa de becas ACCESS; Actividades con universidades extranjeras de los Departamentos de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas y de Derecho y Ciencia Política; y Propuesta de trabajo sobre internacionalización.

A nivel nacional, se destaca el acuerdo con la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense (RUNCOB), orientado a promover el intercambio y movilidad de docentes y estudiantes de las Universidades integrantes de la red, analizar la oferta educativa de nivel superior en la región y la posibilidad de conformar Centros Regionales de Educación Superior en zonas de vacancia, promover el desarrollo profesional docente dentro de las Universidades que conforman la red y establecer la articulación entre las mismas, afianzar estrategias que impulsen la articulación con otros niveles del sistema educativo y **desarrollar el análisis de las problemáticas de ingreso y retención en función de una política de movilidad social y participación en el desarrollo local.**

En general, se presentan enunciados sobre vínculos interinstitucionales vigentes, sin detallar una configuración de líneas y políticas que den sustento a la orientación de los mismos. Resultaría conveniente consolidar información sobre el estado de avance y acciones concretas ejecutadas por las partes, en cada caso.

# Aspectos económico-financieros

A continuación, se detalla información presentada por la institución acerca de Presupuesto, Aportes del Tesoro Nacional y Porcentaje de Contribución del Presupuesto Total periodo 2007-2013:

FUENTE	AÑO						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
APORTES DEL TESORO NACIONAL	69.905.760 (72,6%)	88.181.646 (75,1%)	118.437.361 (70,8%)	164.120.645 (65,2%)	216.880.014 (51,6%)	257.947.886 (46,5%)	354.034.963 (45,3%)

Este primer instrumento de análisis nos permite considerar la evolución, no sólo de la contribución del Tesoro Nacional en el periodo examinado, sino particularmente de la variación de su incidencia en el financiamiento total de las erogaciones de la UNLaM.

Debe advertirse como destacable que en concordancia con las recomendaciones recibidas, y respondiendo a las mayores necesidades presupuestarias derivadas de su crecimiento, la Universidad adoptó mecanismos institucionales y de gestión que le permitieron complementar la contribución estatal con el aporte de recursos originados en otras fuentes genuinas de financiamiento.

Sobre estas últimas, y atendiendo sobre todo a su importancia creciente en el caso bajo estudio, se ha hecho un particular análisis buscando identificar la naturaleza, origen, magnitud y afectación o destino según las fuentes e incisos que determinan la naturaleza de cada tipo de gasto.

Los cuadros siguientes muestran la Ejecución Presupuestaria 2014, por Función, Fuente de Financiamiento e Inciso y la Evolución Presupuestaria 2013-2014:

FUNCIÓN	FF	INC	COMPROMISO	DEVENGADO
SALUD	11	1	4.490.000,00	4.490.000,00
	<b>Total 11</b>		4.490.000,00	4.490.000,00
<b>TOTAL SALUD</b>			4.490.000,00	4.490.000,00
EDUCACIÓN Y CULTURA	11	1	450.402.437,77	450.331.137,77
		2	2.231.221,36	1.732.810,85
		3	8.447.595,56	5.884.372,20
		4	709.051,53	344.972,48
		5	1.744.364,10	1.646.475,47
		7	5.111.491,13	5.111.491,13
	<b>Total 11</b>		468.646.161,45	465.051.259,90
	12	2	17.328.811,25	16.176.889,47
		3	575.407.032,63	565.597.586,69
		4	38.830.996,98	32.846.375,81
		5	1.530.007,34	1.440.688,34
	<b>Total 12</b>		633.096.848,20	616.061.540,31
	16	2	2.065.065,89	2.020.502,51
		3	52.814.954,94	51.376.634,17
		4	11.587.219,33	11.586.606,21
		5	198.895,13	147.146,00
	<b>Total 16</b>		66.666.135,29	65.130.888,89
<b>TOTAL EDUCACIÓN Y CULTURA</b>			1.168.409.144,94	1.146.243.689,10
CIENCIA Y TÉCNICA	11	1	447.783,44	447.783,44
		5	593.900,48	593.900,48
	<b>Total 11</b>		1.041.683,92	1.041.683,92
	16	5	897.902,43	860.822,43
	<b>Total 16</b>		897.902,43	860.822,43
<b>TOTAL CIENCIA Y TÉCNICA</b>			1.939.586,35	1.902.506,35
<b>TOTAL GENERAL</b>			1.174.838.731,29	1.152.636.195,45

	2013	2014
<b>FF 11 - Tesoro Nacional</b>		
CRÉDITO ORIGINAL	300.480.211	409.954.633
ACUERDOS SALARIALES	41.495.636	59.435.943
TOTAL CRÉDITO FF 11	341.975.847	469.390.576
GASTO EN PERSONAL	314.845.636	445.479.992
	92%	95%
<b>Saldo para Gs Operativos</b>	27.130.211	23.910.584
GASTOS OPERATIVOS		
BIENES DE CONSUMO	3.478.792	7.557.672
SERVICIOS	37.295.156	60.609.868
INVERSIONES	19.316.599	12.259.980
TRANSFERENCIAS	1.456.088	2.338.265
DEUDAS - AFIP	4.968.721	5.111.491
SALDO OPERATIVO	-39.385.145	-63.966.692
FINANCIAMIENTO		
RECURSOS PROPIOS CENTRALES	18.409.480	27.188.900
UTILIDAD PROGRAMA TRANSFERENCIA	20.745.320	38.006.548
FONDO UNIVERSITARIO	2.618.188	2.387.843
REMANENTE NETO	2.387.843	3.616.599

Tales cuadros ilustran, con datos de reciente formulación, que la UNLaM ha adoptado mecanismos de financiamiento eficaces y satisfactorios para poder atender los costos crecientes de la demanda de Enseñanza Superior a su cargo.

No obstante, frente al comportamiento e incidencia de Gastos en Personal y Funcionamiento, sería recomendable para el futuro contar con elementos de proyección, control y análisis de sensibilidad para

construir y enfrentar escenarios que no afecten el desenvolvimiento de sus actividades y planes de inversión y crecimiento.

En el siguiente cuadro, se analiza la evolución de los Recursos Propios, su naturaleza e incidencia:

FF 12 - RECURSOS PROPIOS	2013		2014	
FF 12 - PROGRAMA DE TRANSFERENCIA	370.506.526		665.494.671	
<b>Utilidad Neta UNLAM (1)</b>	20.745.320	52,98%	38.006.548	58,30%
	5,60%		5,71%	
<b>FF 12 – Centrales</b>				
<b>Aranceles, Cursos de Extensión, Posgrado y Esc. Formación Continua</b>	13.753.169	35,13%	14.085.957	21,61%
INTERESES Y RESULTADOS FINANCIEROS	3.220.307	8,22%	11.638.984	17,85%
APORTE Y.A.D. Y DONACIONES VS	939.087	2,40%	1.432.250	2,20%
OTROS INGRESOS	496.916	1,27%	31.709	0,05%
SUBTOTAL FF 12 - CENTRALES (2)	18.409.480	47%	27.188.900	42%
TOTAL ADMINISTRACIÓN CENTRAL (1) + (2)	39.154.800	100%	65.195.448	100%
RECURSOS PROPIOS BRUTOS PERCIBIDOS	388.916.005		692.683.572	

Como se desprende de la información presentada, a pesar de la fuerte variación en la recaudación de los Programas de Transferencias entre 2013 y 2014, la contribución varió apenas del 5,60% al 5,71% como aporte al financiamiento de los gastos comunes.

Tomando en consideración las cifras elevadas por la UNLaM al Ministerio de Educación a través de sus Estados Contables y Cuadros de Ahorro, Inversión y Financiamiento, en el periodo analizado resulta claro que buena parte de su crecimiento patrimonial se funda en la generación y utilización de recursos de fuentes 12 y 16, producto de lo recaudado por Servicios de Consultoría y Prestación de Servicios y



Economías de Inversión. Sólo a partir de los ejercicios 2013 y 2014 se constatan aportes originados en Transferencias de Capital del Tesoro Nacional por \$6.000.000 y \$35.846.863, respectivamente.

Una preocupación manifestada en el IA, refiere al seguimiento de la inversión por alumno, tanto de la UNLaM en el periodo 2007-2013, como en relación a otras Universidades del conurbano bonaerense en el año 2011.

No obstante, para deducir de ese indicador el éxito respecto del manejo presupuestario y la gestación de innovaciones institucionales y organizativas para el mejor uso de los recursos, cuya evidencia hemos reunido y sintetizado en las reflexiones precedentes, debe completarse el análisis con la evaluación de los grados de satisfacción alcanzados en otras dimensiones de la tarea docente, de investigación y extensión, que desarrollaremos más adelante.

A continuación, se detalla la Evolución Presupuestaria de Gastos en Personal:

	2011	2012	2013	2014
<b>FF 11 - Tesoro Nacional</b>				
CRÉDITO ORIGINAL	168.068.264	231.145.984	300.480.211	409.954.633
ACUERDOS SALARIALES	31.226.149	27.695.248	41.495.636	59.435.943
TOTAL CRÉDITO FF 11	199.294.413	258.841.232	341.975.847	469.390.576
GASTO EN PERSONAL	177.606.330	241.068.324	314.845.636	445.479.992
	89%	93%	92%	95%

La información precedente indica que los montos originados en el Presupuesto Nacional apenas resultan suficientes para asegurar la continuidad del servicio educativo. Pese a la propositiva actitud de los órganos de gobierno de la UNLaM, se observó una tensión no resuelta satisfactoriamente con los criterios históricos y vigentes del sistema

de asignación de Recursos previstos a través de Pautas y Programas Especiales, para contribuir al financiamiento de la Enseñanza Superior.

Sobre estos últimos, debe destacarse que la participación creciente de la UNLaM insinúa una leve mejora en los aportes al financiamiento de origen estatal. Según el análisis de los proyectos presentados y aprobados al 31 de diciembre del 2014, en el marco de las Convocatorias de Calidad Universitaria, como PROMEI I, PROMEI II, PROMED, PROMINF, PROSOC, PASENI; PROHUM, DOCTORAR, DOCTORAR INGENIERIA y DELTA G., en su conjunto y en el periodo bajo examen 2006 -2014, han contribuido en total a una mejora en las transferencias de \$ 5.770.130.

El impacto creciente de los Recursos Propios alcanzados en el periodo obliga a hacer de estos un estudio pormenorizado por cuanto, según su naturaleza y destino, pueden mejorar a veces sólo relativamente los gastos de funcionamiento e inversiones cuando, como en el caso que examinamos, se trata de Convenios de Consultoría y Transferencia con alta incidencia de costos de ejecución y sólo parcial y relativa contribución a los gastos comunes.

## **Procedimientos y Administración de las Asignaciones Presupuestarias**

En este punto, resulta conveniente destacar que la adopción de una estructura organizativa altamente centralizada ha permitido afrontar las dificultades derivadas de las restricciones presupuestarias con una alta eficiencia en la asignación de los recursos.

En relación a los recursos propios, generados y administrados en forma descentralizada por los Departamentos, cabe señalar que han constituido un elemento de promoción y estímulo con resultados satisfactorios. Debe destacarse que el funcionamiento conjunto de los responsables de la administración de tales estructuras departamentales y las tareas derivadas de la generación, administración y ejecución de

los Convenios de Transferencias, han contribuido al desarrollo y la eficaz utilización de los recursos generados.

Como ha sido indicado con anterioridad, la baja incidencia de los márgenes de contribución resultantes de esa fuente de financiamiento y los altos costos de su implementación, deben ser objeto de particular seguimiento, así como modalidades para determinar los valores de los servicios y sus sistemas de percepción y liquidación, de modo tal que las áreas centrales de gestión y el Instituto de Transferencias puedan monitorear y asegurar el éxito de los programas y proyectos vigentes.

En cuanto a la administración de los fondos presupuestarios destinados a investigación científica, tal como se desprende del segundo cuadro presentado, se observa una relevancia poco significativa, que debería tender a incrementarse en el futuro, como se ha hecho en los tres últimos años. Su ejecución descentralizada ha permitido mejorar sus resultados, aplicación y rendición.

Con respecto a los Gastos en Personal debe destacarse que, pese a su alta incidencia y participación relativa creciente, han sido satisfechos hasta ahora con los Aportes del Tesoro.

## **Infraestructura y Equipamiento**

La UNLaM cuenta, para el desarrollo de sus actividades académicas, con una sede central ubicada en San Justo, provincia de Buenos Aires, con un predio de aproximadamente 40 ha y una superficie cubierta de aproximadamente 100.000 m<sup>2</sup>. Además desarrolla actividades de Posgrado y Formación Continua en un predio de 9 pisos y 3.500 m<sup>2</sup> ubicado en la calle Moreno 1623 de la CABA.

La Sede principal, por su naturaleza, amplitud y estructura, ha permitido consolidar un campus que concentra las actividades académicas, de investigación, extensión y bienestar estudiantil. El grado de satisfacción expresado por los entrevistados es alto, no sólo en el caso de los cuerpos académicos sino también de los integrantes de la comunidad en general, que se benefician con el acceso a la Biblioteca

y la participación en actividades culturales y deportivas, y lo identifican como un edificio público altamente aprovechado y reconocido.

La base de tal infraestructura se constituyó mediante el aporte de la donación del predio que la empresa Autolatina hiciera a la Fundación de la Universidad Nacional de La Matanza para afectarlo con fin específico y excluyente a desarrollar, promover, organizar y estimular las actividades académicas y la proyección en la comunidad de la institución universitaria y que dicha Fundación pusiera a disposición de tales efectos, a partir del año 1992.

El primer desafío arquitectónico fue adaptar las instalaciones de un establecimiento fabril, que había cumplido ya su propósito original, y adecuarlo a las complejas demandas de una infraestructura apropiada para las funciones docente, de investigación y de extensión. El estado de deterioro y falta de adecuación al nuevo destino ha sido preocupación central de la gestión, y demandó un significativo esfuerzo financiero.

En el IA se presenta información detallada acerca del modo en que se produjo la expansión física entre 2001 y 2005, años de mayor crecimiento, hasta alcanzar un total de 64.000 m<sup>2</sup>. Dicha expansión incluye 13.000 m<sup>2</sup> de aulas, 2.000 m<sup>2</sup> de laboratorios y 6.000 m<sup>2</sup> para departamentos y áreas deportivas, que tuvieron un crecimiento superior a los 30.000 m<sup>2</sup>. Una superficie similar fue afectada a estacionamiento vehicular.

Durante el año 2012 se incorporaron importantes superficies destinadas a comedor universitario, pileta de natación y salón de deportes. Actualmente, se encuentra en ejecución un ambicioso programa de ampliación de obras con más de 6.000 m<sup>2</sup> cubiertos destinadas al Polo Tecnológico en dos etapas de 2.100 m<sup>2</sup> cada una, un edificio para albergar a los juzgados de 1200 m<sup>2</sup> y la ampliación de los estudios de radio y televisión y el Centro Cultural con su Complejo Teatral Víctor Poleri con una capacidad para más de 1.000 personas.

A su vez, se ha definido un proyecto de obras destinadas a ampliar la oferta de aulas especiales y laboratorios y atender las demandas de

infraestructura del Polo Sanitario, que prevé contar con una unidad de atención primaria dentro del predio de la Universidad.

Según se advierte, la infraestructura física cuya complejidad y variedad ha ido acompañando las etapas de crecimiento institucional, constituye un fuerte desafío. El incesante crecimiento de la programación académica, la demanda creciente de estudios superiores y la interacción con la comunidad que la considera como propia y usufructúa y valora las posibilidades que la institución ofrece para compartir y transferir bienes culturales y aportes tecnológicos, implican una necesidad de responder con inversiones adecuadas y altamente costosas.

El presupuesto universitario, según se indicó anteriormente, recién en 2013 y 2014 incorporó aportes financieros bajo la formas de Transferencias de Capital, para atender la expansión de las inversiones en equipamiento e infraestructura en curso. Los Estados Contables muestran el crecimiento de dichas erogaciones, cuyos montos acumulados al 31 de diciembre de 2014 alcanzaron para Edificios e Instalaciones \$ 42.844.428,17, para Maquinaria y Equipos \$ 55.456.327,46 y Construcciones en Dominio Privado \$ 90.180.029,53.

Este último rubro, cuyo crecimiento respecto al año 2012 es del 200%, muestra no sólo la aplicación de aquellos fondos originados en el Presupuesto Nacional sino aportes generados por Recursos Propios para enfrentar las necesidades de infraestructura requeridas por las metas y proyectos contemplados en el PDI, lo cual indica la adecuación de las inversiones a las nuevas necesidades y su efectiva ejecución en tiempo y forma.

Las ampliaciones edilicias aparecen contabilizadas en Bienes del Dominio Privado. Probablemente, este hecho obedezca a alguna restricción en la plena disposición de la titularidad de la propiedad, cuya resolución debería alcanzarse para no afectar la necesaria expansión que pueda demandar el crecimiento de la infraestructura disponible en sectores aún no ocupados del campus.

La heterogeneidad de los espacios que conforman la infraestructura disponible incluyen un campo deportivo integrado por pistas de atletismo, canchas de fútbol, básquet, rugby, hockey, beach voley, fútbol 5, pileta climatizada y un amplio gimnasio cubierto, además de un moderno comedor universitario con capacidad para 600 comensales. Las instalaciones evidencian un excelente estado de conservación y mantenimiento.

El alto grado de satisfacción expresado por los usuarios en las encuestas que forman parte del material analizado en el IA, ha sido ratificado a través de las opiniones manifestadas en las entrevistas realizadas en ocasión de la visita a la institución.

Las características pedagógicas, lumínicas y ambientales de las aulas así como de los espacios circundantes y de circulación, los espacios destinados a proyección de videos, videoconferencias, charlas, debates y seminarios, los laboratorios de informática de última generación totalmente equipados, los laboratorios de idiomas y video interactivo, los laboratorios de electrónica y física y la enfermería, conforman una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades académicas así como de gestión y administración. Las encuestas y opiniones recogidas las ratificaron como satisfactorias y suficientes.

## **Equipamiento y Administración de Recursos Informáticos**

Resulta evidente que la estructura centralizada de gestión administrativa y la concentración de actividades en el campus de San Justo han sido debidamente aprovechadas para alcanzar un alto grado de conectividad y eficiencia en el manejo del equipamiento informático.

El parque tecnológico, compuesto por más de 1.450 equipos, tiene asignado 400 al uso académico, 450 para funciones administrativas y 600 para uso múltiple. Compuesto en su mayoría por servidores y terminales de última generación o reciente renovación son el resultado

de un permanente esfuerzo de constante actualización con una rotación promedio de tres años.

El soporte de la red interna, sus servidores fijos como virtuales, y su distribución, permiten, además de la conectividad alcanzada con proveedores alternativos externos, una alta confiabilidad en el funcionamiento y cobertura.

Los recursos humanos disponibles, compuestos por 14 agentes altamente capacitados, han tenido a su cargo en forma ininterrumpida desde 2003 tanto la tarea de gestión, investigación, desarrollo, mantenimiento y compra de equipos como el diseño y formulación de software de aplicación para las distintas demandas y requerimientos.

Las encuestas de satisfacción respecto de la conectividad y disponibilidad de recursos informáticos y de comunicación tanto para alumnos como docentes, funcionarios e investigadores han corroborado la oportunidad, eficacia y profesionalidad de las respuestas para cada tipo de demanda.

Respecto de las aplicaciones disponibles para la gestión, en el IA se indica que aún restan implementar esfuerzos para alcanzar su difusión no sólo en dependencias centrales del Rectorado sino también en aquellas unidades académicas que, siendo de gestión descentralizada, puedan potenciar su desarrollo con aportes informáticos complementarios. La ampliación de la cobertura del Sistema SIU-WICHI, por ejemplo, podría satisfacer los requerimientos de evaluaciones anteriores y algunas recomendaciones de este CPE respecto de mayor disponibilidad y utilización de indicadores de gestión tanto en las áreas de planeamiento, como académicas y administrativas.

## **Recursos Humanos**

Una referencia especial merece el comportamiento que en el periodo bajo examen han tenido tanto la variación, composición como eficacia en la administración de los recursos humanos afectados al desempeño de las distintas funciones.

El número total de agentes involucrados alcanzó en 2013 un total de 3.414, manteniendo una razonable relación interna entre Docentes (83%), Personal de Apoyo Académico (14%) y Cuadros Superiores del Rectorado (3%). Si se lo analiza en relación a periodos anteriores ha mejorado, y si se tiene en cuenta el crecimiento de la matrícula estudiantil y el número de carreras y servicios educativos asumidos, resulta también una evolución satisfactoria. Las opiniones recogidas indican que la adecuada asignación de los recursos, su sentido de pertenencia, dedicación y alta calificación, han contribuido a un buen clima de trabajo y a resultados fructíferos.

La contribución de normas, regulaciones, programas de capacitación y de mejora de calidad implementados en el periodo deberán mantener su contribución al permanente desafío para una gestión responsable y eficiente.



# Gestión académica

## Organización Académica

Por definición institucional, la UNLaM cuenta con una organización académica distribuida en cinco Departamentos y dos Escuelas, instancias que dependen de la Secretaría Académica, cuya función primaria consiste en asistir al Rectorado en la organización y el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje que deba realizar la Universidad en cumplimiento de sus objetivos institucionales; intervenir en la formulación de planes de estudio y programas de enseñanza y entender en los mecanismos que permitan la periódica revisión y actualización de aquellos; coordinar las tareas para la formulación, el seguimiento y la evaluación del plan académico a corto, mediano y largo plazo; administrar la Biblioteca de la Universidad, diseñar y ejecutar programas y actividades de orientación vocacional y de asistencia pedagógica al alumno y realizar cursos de actualización, perfeccionamiento y capacitación para docentes y graduados.

La distribución de los Departamentos y Escuelas es la siguiente:

- Departamento de Ciencias Económicas
- Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales
- Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas
- Departamento de Derecho y Ciencia Política
- Departamento de Ciencias de la Salud
- Escuela de Posgrado
- Escuela de Formación Continua

En el IA se indica que dicha organización tiene como objetivo simplificar la estructura horizontal y compleja del sistema tradicional de Facultades y cátedras, apuntando a favorecer la coordinación y mejorar

la eficiencia, maximizando el uso de los medios disponibles y evitando la superposición de funciones y áreas.

Los Departamentos constituyen unidades académicas de docencia e investigación y agrupan disciplinas afines. Durante la visita del CPE se pudo constatar el funcionamiento adecuado de tales instancias de gestión así como de los circuitos formales administrativos, y se observó un alto porcentaje de opiniones favorables sobre el funcionamiento de los Departamentos expresadas por docentes y estudiantes.

En el IA se informa que, teniendo en cuenta que durante la primera evaluación externa se recomendó continuar con la política de departamentalización implementando concursos docentes por áreas de conocimiento y no por cátedras nominales, en el período 2006–2012 se realizaron 222 concursos por áreas de conocimiento, alcanzando, al final de dicho período, un total de 306 concursos sustanciados. Para el año 2014, la institución ha informado un total de 413 concursos sustanciados.

## Programación Académica

Como ya ha sido indicado, de acuerdo a lo informado en la Ficha SIEMI, la programación académica de la UNLaM incluye un total de 8 carreras de pregrado, 35 carreras de grado con 18 títulos intermedios y 21 carreras de posgrado, entre Doctorados, Maestrías y Especializaciones.<sup>15</sup>

Se observa un crecimiento de las carreras de grado en los últimos años, sobre todo con la creación de nuevas carreras en el área de Ciencias de la Salud y Arquitectura.

La creación de nuevas carreras ha obedecido a distintos factores que han estado centrados en la atención a la demanda social. Si bien tal carácter responde a los objetivos institucionales previstos, que potencian una fuerte vinculación entre la Universidad y el contexto en

---

15 En Anexos se incluye la programación académica de modo detallado. Asimismo, el listado correspondiente a carreras de grado y posgrado oportunamente acreditadas por la CONEAU.

el que se encuentra, a futuro podría dificultar la consolidación de una sólida proyección de la programación académica.

Se observa una estructura clásica en lo que hace a las carreras que conforman dicha programación académica y una fuerte inserción de Ciclos de Complementación Curricular (CCC) en su mayoría por convenio (gestionados por la Escuela de Formación Continua), que atiende necesidades específicas de la demanda. Con respecto a la definición de los campos académico-profesionales en los que forma a sus graduados, la institución informa que los planes de estudio son inflexibles en cuanto a cruces multidisciplinares entre Departamentos y semiabiertos en cuanto a la formación práctica de los estudiantes, ya que ofrecen espacios intra e interinstitucionales destinados a tal formación.

Sería conveniente que, en el marco de la planificación institucional correspondiente, se realice un estudio pormenorizado de todas y cada una de las asignaturas que se dictan para encontrar familias disciplinares que puedan conformar nuevos perfiles de carreras. De esta manera, se podría diversificar la oferta académica atendiendo más claramente a las posibilidades de desarrollo del contexto.

Diversos actores entrevistados destacaron que la UNLaM se ha consolidado a partir de un “proyecto centrado en el alumno”. Tal perspectiva pudo constatar en el desarrollo de la programación académica así como en las acciones que la institución realiza en cuanto al sostenimiento y continuidad de sus estudiantes.

Resulta central la actividad que desarrolla la Dirección de Pedagogía Universitaria, instancia que lleva adelante actividades de ingreso de los estudiantes; sistemas de tutorías y actividades de formación, capacitación y desarrollo profesional docente así como la gestión de áreas transversales de formación de los estudiantes. Se destaca la gestión de dos instancias transversales que incluyen cuatro niveles de idioma inglés y dos niveles de competencias en sistemas informáticos para todos los estudiantes. La ampliación a otros niveles de idiomas,

por ejemplo portugués, sería deseable en términos de proyectos de integración regional (caso MERCOSUR; UNASUR).

Dicha Dirección de Pedagogía ha consolidado su trabajo en la línea de la producción de material didáctico para el ingreso, la tutorización y la formación inicial y continua de los docentes. A lo largo de la visita del CPE y las reuniones mantenidas con docentes del área se detalló el proyecto de plataforma MOOC y otros recursos para la enseñanza y el aprendizaje de contenidos ligados a la alfabetización universitaria y académica, la enseñanza de la segunda lengua con fines específicos y la informática. Sería deseable una mayor profundización en el campo de la investigación sobre tales prácticas; es decir, constituir la producción, intervención y evaluación del área en objeto de investigación transversal dentro de la Universidad.

En las reuniones mantenidas en las diferentes unidades departamentales, se reconoció un alto grado de satisfacción de los docentes, estudiantes y graduados en cuanto a la gestión de los planes de estudio, la circulación de la información y la comunicación con los niveles directivos de la institución.

El informe anterior de Evaluación Externa puso especial atención a la carrera de Abogacía en sus recomendaciones, explicitando que la UNLaM debía orientar dicha carrera de modo de privilegiar áreas de vacancia en el desarrollo de la disciplina y que son de interés para la inserción local de los graduados. En este sentido, cabe destacar que se han incorporado diversas actividades, tales como la implementación del Juicio por Jurados en la sede central y publicaciones e instancias de formación articuladas con el contexto local y regional.

Los procesos de acreditación de carreras de grado permitieron consolidar prácticas de autoevaluación que han sido incorporadas a la cultura institucional de la UNLaM, favoreciendo los procesos de autoevaluación institucional.

La oferta de posgrado incluye dos Doctorados (Ciencias Económicas y Ciencias Jurídicas), once maestrías y ocho especializaciones.

El área de posgrado se propone como objetivo central la ampliación y diversificación de su programación académica, el aumento de la cantidad de docentes propios, el incremento de estímulos a partir de becas, la implementación del sistema de alumnos SIU-Guaraní, la cercanía de la oferta de posgrado con los planes estratégicos de organismos nacionales y provinciales y la definición de nuevos proyectos de investigación en los que se integren estudiantes de las diferentes carreras de posgrado.

La institución ha realizado un importante esfuerzo orientado a dictar algunas carreras de posgrado en su sede central, pero la mayoría de ellas se continúan dictando en la sede CABA, lo cual dificulta que los integrantes de la planta docente puedan cursar las mismas.

Los responsables de la gestión de carreras de posgrado, incluyendo directores, comités académicos y docentes, expresaron su preocupación por la baja tasa de terminalidad. El esfuerzo está direccionado a fortalecer las áreas metodológicas y la creación de un Comité de Tutores de Tesis de Posgrado, previsto en las líneas estratégicas 2016/2020.

Se considera que es de vital importancia continuar fortaleciendo tal acompañamiento y formación metodológica para la culminación de las tesis y trabajos integradores finales, promover el vínculo entre la oferta de grado y posgrado y potenciar la posibilidad de que los docentes de la Universidad puedan iniciar estudios de posgrado. La carrera de Especialización y Maestría en el campo de la Educación Superior debiera articularse con las actividades de la Dirección de Pedagogía Universitaria, para poder generar mejores niveles de inserción de los docentes de la UNLaM.

Todas las carreras de grado y posgrado se dictan bajo la modalidad presencial. Si bien la institución cuenta con un centro de apoyo de educación a distancia denominado MIEL (Materias Interactivas en Línea), que coordina actividades vinculadas al dictado de materias, no se ofrecen carreras completas bajo tal modalidad.

## Sistemas de registro y procesamiento de la actividad académica

Los sistemas de registro y procesamiento de la información académica, en lo que hace al itinerario de los estudiantes, están centralizados en la Secretaría Académica. Tal gestión centralizada permite contar no sólo con la información necesaria al instante, sino también, agilizar la atención a los estudiantes que, por otro lado, cuentan con un acompañamiento institucional desde el momento en que llegan como aspirantes. Todos los circuitos administrativos del Departamento Alumnos cuentan con certificación ISO 9001.

El circuito que contempla la inscripción de aspirantes y alumnos, la inscripción a exámenes, su registro, y la obtención del título, resulta claro y cuidado. El resguardo es adecuado a las características de la documentación.

La UNLaM cuenta con registro de las actas de exámenes en soporte papel y en soporte digital, lo cual promueve la eficiencia de los circuitos correspondientes y consolida el objetivo de una institución que se define como centrada en la atención a los estudiantes.

El circuito administrativo de los diplomas en blanco está custodiado cuidadosamente. La Dirección de Operaciones Académicas los resguarda en caja fuerte y es la responsable del llenado tipográfico correspondiente, contando con tecnología adquirida para tal efecto.

## Plantel Docente

La UNLaM contaba, al año 2013, con una planta de 2.827 docentes. Esta cantidad muestra un importante incremento (152%), en relación con los 1.118 docentes registrados para el año 2004. El aumento de la oferta académica, el sostenimiento de acciones en relación con la docencia y el seguimiento de estudiantes junto a programas definidos como prioritarios, han consolidado el aumento de la planta docente.

Las categorías asignadas se distribuyen de la siguiente forma: 139 son Titulares, 109 Asociados, 610 Adjuntos, 1.948 Auxiliares y 21 aún no cuentan con categoría asignada. La distribución por departamento refleja que los Departamentos de Ingeniería (21%) y Humanidades (23%) concentran la mayor cantidad de docentes. Le siguen los Departamentos de Económicas (15%), Derecho (13%) y finalmente, Salud (12%), cuya creación es más reciente. La cantidad de docentes resulta adecuada para el cumplimiento de la función.

La Universidad cuenta con 459 docentes que prestan funciones en Rectorado, debido a que tales docentes desarrollan actividades vinculadas al ingreso, asignaturas transversales, tutorías y producción de material didáctico. Si bien tal cantidad podría parecer excesiva en términos de gestión curricular, pudo observarse un alto grado de compromiso institucional del equipo que tiene por objetivo “construir el rol del alumno” a partir de una mirada integral sobre el conocimiento y el acceso a la Universidad.

En relación con las dedicaciones, 395 cuentan con dedicación exclusiva, 163 con dedicación tiempo completo, 447 con dedicación semiexclusiva, 295 con dedicación tiempo parcial, 634 con dedicación simple, 189 con dedicación ad honorem y 229 aún no cuentan con dedicación asignada. Es de destacar que el componente docencia es central, lo cual limita el desarrollo de tareas de investigación, transferencia y desarrollo.

Con relación a la titulación máxima de los docentes, la UNLaM informa que 1.932 docentes cuentan con título de grado, 31 con título terciario y 586 con título de posgrado, de los cuales 87 acreditan título de Doctor, 194 de Magister y 305 de Especialistas. El resto son ayudantes alumnos. En cuanto a la formación de los docentes, se observa una baja tasa de titulación de posgrado. Sería deseable que la institución promueva programas de formación de posgrado, con carreras propias

y a través de convenios con otras instituciones con el fin de acelerar el proceso de formación de posgrado de sus docentes.<sup>16</sup>

En las encuestas a estudiantes relativas al desempeño de los docentes se muestran opiniones favorables en relación con la comunicación docente-estudiante, la evaluación y explicitación de las correcciones y la accesibilidad para responder consultas. Se pudo observar un importante grado de compromiso por parte de los docentes, quienes pusieron en evidencia un alto grado de pertenencia y canalización de las demandas y destacaron el ámbito de trabajo agradable.

## **Actualización y perfeccionamiento de los docentes**

La UNLaM lleva adelante procesos de actualización y perfeccionamiento de los docentes, en lo que hace a la función pedagógica específica, a partir de programas desarrollados en la Dirección de Pedagogía Universitaria y la formación de posgrado con la carrera de Especialización en Docencia Universitaria. En el marco de la primera, desarrolla acciones en torno a los siguientes programas: Formación Docente y Desarrollo Profesional Docente, Formación para docentes en ejercicio, Formación para Jefes de Cátedra, Formación de tutores y Formación en las asignaturas transversales y el Ingreso.

La originalidad de la propuesta centrada en el alumno ha impulsado un abordaje integral en relación con la formación, actualización y perfeccionamiento de los docentes, que podría promover el desarrollo de nuevas líneas de investigación en el marco de los distintos Departamentos en torno a cuestiones ligadas a la enseñanza y el aprendizaje en la Universidad.

En cuanto a la formación en el posgrado en docencia universitaria, como ya ha sido indicado, se observa una vinculación incipiente entre ambas áreas que debería fortalecerse con el fin de lograr políticas de

---

<sup>16</sup> En Anexos, se incluye información detallada sobre categorías, dedicaciones y formación de los integrantes del plantel docente, considerando distribución por Departamento.



articulación que favorezcan el perfeccionamiento continuo de los docentes de la UNLaM.

Cabe destacar que se observó un alto grado de satisfacción de los docentes entrevistados en relación con el curso anual obligatorio de formación pedagógica y el acompañamiento en la función a cargo de la Dirección de Pedagogía Universitaria.

## **Mecanismos de selección, permanencia y promoción de los docentes e investigadores**

La UNLaM ha definido adecuadamente los mecanismos necesarios para la incorporación y promoción de los docentes, detallados en un Reglamento para la Designación de Docentes, un Reglamento de Carrera Docente, un Reglamento de Concursos y las Disposiciones para la Designación de Docentes.

En el Informe de Evaluación Externa anterior se recomendó sobre la ejecución de concursos y la regularización de cargos docentes. En este sentido, para 2013, la institución contaba con un total de 404 docentes concursados (15,7%), de los cuales un 9,68% correspondía a profesores y el resto a auxiliares. Hasta 2005, se llamaron a concurso 84 cargos por área, y en el sexenio 2006/ 2012 se concursaron 222 cargos por área, lo que ha implicado un esfuerzo institucional relevante tanto en términos financieros como de jurados que han participado en el proceso. Los llamados a concurso sustanciados muestran una baja en el período 2014.<sup>17</sup>

Los docentes expresaron un alto grado de pertenencia institucional y la estabilidad laboral y la carrera docente no forman parte de las problemáticas más relevantes destacadas en las entrevistas. No obstante, y si bien se considera que la Universidad ha realizado un importante esfuerzo en torno a la regularización de cargos docentes, se estima necesario seguir profundizando este aspecto, de vital importancia para el fortalecimiento de la función docente.

---

17 En Anexos se incluye información detallada acerca de los concursos efectivamente sustanciados, contemplando las diferentes unidades académicas.

## Alumnos. Deserción y desgranamiento

A continuación se detalla información presentada por la institución en su IA sobre Alumnos regulares, aspirantes, ingresantes y egresados—Años 2005 y 2013:

ALUMNOS	AÑOS		VARIACIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL 2005 /2013
	2005	2013	
REGULARES	21.474	36.338	14.864 (69%)
ASPIRANTES	9.500	19.947	10.447 (110%)
INGRESANTES	4.087	6.237	2.150 (53%)
EGRESADOS	920	1.983	1.063 (116%)
EGRESADOS CADA 100 INGRESANTES	37	46	9 (24%)

El número de inscriptos a las carreras ha variado durante el período 2005-2013. Las Licenciaturas en Trabajo Social y en Relaciones Públicas y las Ingenierías en Informática y Electrónica son casos que muestran una merma en el número de inscriptos. En el resto de las carreras la tendencia es contraria.

El 75% de los alumnos son primera generación universitaria. Se observa que el 66,8% de los estudiantes estudian y trabajan, sólo el 2% goza de becas y la mayoría (66,5%) accede al campus universitario utilizando medios de transporte públicos.

El carácter de estudiantes de tiempo parcial se refuerza con el siguiente dato: el 76,4% le dedica diez o menos horas semanales al estudio. El 93% de ellos tiene acceso a Internet, lo cual describe una situación de alta conectividad reforzada por el hecho de que el 97% dispone de una computadora.

Durante el período consignado, la matrícula estudiantil integrada por alumnos regulares creció un 69% mientras que los aspirantes al ingreso lo hicieron en un 110%, los ingresantes efectivos en un 53% y los

egresados 116%. Tales datos permiten verificar una articulación exitosa entre las políticas académicas de selección mediante cursos de ingreso y tutorías y el rendimiento global de la institución que ha logrado un incremento en la tasa de egreso, cuyo pico máximo llegó a un 51% en el año 2011.

Como ya ha sido señalado, el trabajo realizado por la institución y que en el presente informe se ha jerarquizado como “centrado en el alumno”, permite lograr altos grados de sostenimiento de la matrícula en relación a la población atendida. Este CPE ha tenido la posibilidad de contar con diferentes producciones académicas orientadas a tal objetivo (Módulos del Curso de Ingreso 2016 para Derecho, Educación Física, Humanidades y Ciencias Sociales, Medicina y Educación Médica, Económicas y Ciencias de la Salud) que demuestran una sólida trayectoria institucional en lo que hace al acompañamiento de los ingresantes, en el marco de una institución definida como “Universidad para la Comunidad”.<sup>18</sup>

La distribución de la matrícula de acuerdo al lugar de procedencia, demuestra también nuevos desafíos sobre los que está trabajando la Universidad: mayor vínculo con las escuelas secundarias de zonas más desfavorecidas que aún no aspiran a la vida universitaria y sostenimiento de las actividades de extensión a la comunidad que permitan ampliar el umbral de acceso y democratización de la educación superior. Tales líneas promueven una institución en constante crecimiento en términos de matrícula.

Los estudiantes de diferentes carreras expresaron un alto grado de aceptación con las políticas institucionales destinadas al acompañamiento, el acceso a las actividades deportivas, el cumplimiento de bandas horarias para los estudiantes que trabajan, la disponibilidad de instalaciones adecuadas, el servicio de comedor, las prácticas profesionales y las becas, entre otras cuestiones que hacen al bienestar estudiantil.

---

18 Definición destacada en el mensaje del Rector a los aspirantes a ingresar a la Universidad en todos los Módulos del Curso de Ingreso 2016.

La UNLaM ha implementado desde el año 2007 el Sistema de Tutorías Integrado, una estrategia de apoyo y orientación para los alumnos de los primeros años de todas las carreras, coordinado por la Dirección de Pedagogía Universitaria. Su objetivo consiste en acompañar al estudiante en los procesos de aprendizaje para mejorar su rendimiento académico y favorecer la adquisición de estrategias y recursos necesarios para su desenvolvimiento autónomo. Desde cada uno de los Departamentos Académicos, se han conformado equipos de docentes tutores con un Coordinador a cargo.

En el año 2010 el Honorable Consejo Superior aprobó la Resolución 078/10, la cual ha contribuido a enmarcar la tarea tutorial, delimitando objetivos, funciones y alcances, informando que, a partir de tal aprobación, la Dirección de Pedagogía ha organizado reuniones mensuales con los Coordinadores Tutores, para profundizar el alcance de las tutorías y unificar criterios y focos de intervención, respetando los propósitos y objetivos de trabajo propios de cada Departamento.

Por otra parte, desde la Dirección de Pedagogía Universitaria se desarrollan acciones de capacitación de tutores y sensibilización de los docentes en función tutorial. Para ello, se han implementado cursos semi-presenciales sobre el rol del tutor y las estrategias y herramientas para la función tutorial.

Tres aspectos centrales han permitido ampliar el horizonte de los estudiantes atendidos por el sistema de tutorías. Ellos son: la focalización del trabajo tutorial desde una mirada preventiva con alumnos en riesgo pedagógico, el trabajo de asesoramiento de la Dirección de Pedagogía al interior de cada Departamento dinamizando su funcionamiento interno a través de la reflexión conjunta sobre las prácticas tutoriales y la política tutorial de la Secretaría Académica que ha posibilitado el trabajo conjunto con las autoridades departamentales y los equipos de tutores.

En cuanto a la deserción y desgranamiento de la matrícula, en el IA se presenta un cuadro que incluye un listado de las principales carreras de grado, ordenadas según incremento o acortamiento de los

plazos de graduación de los alumnos. Se destaca que los incrementos se han verificado en carreras de Ingeniería (Electrónica, Industrial e Informática) y Humanidades (Comunicación Social y Trabajo Social) y los acortamientos en carreras de Economía y Administración (Comercio Internacional, Administración y Contabilidad). Las principales causas de tales incrementos y reducciones de la duración real de las carreras de grado pueden vincularse a cambios en los planes de estudio, inserción laboral de acuerdo a las demandas del mercado, formación previa de los estudiantes y apoyos específicos a los ingresantes. Como ya ha sido destacado, las políticas de acompañamiento impulsadas por la UNLaM resultan centrales para consolidar su proyecto institucional.

Asimismo, en el IA se adjunta información detallada respecto a duración real de las carreras para egresados 2013 y distribución de los alumnos que desarrollan tareas laborales diferenciados por Departamento. En el caso de las carreras con mayor duración real se explicita que un gran número de estudiantes trabaja (66,75%) ampliando ese porcentaje al 85% en Formación Continua.

Los docentes calificaron la dedicación de los alumnos al estudio como Buena (55,58%) y Regular (32,99%), encontrándose el mayor porcentaje de “Regular” en el Departamento de Ingeniería (50%). En cuanto a la valoración sobre los conocimientos de las asignaturas anteriores que poseen los estudiantes, la distribución también se concentra en las categorías Bueno y Regular, siendo el Departamento de Ingeniería otra vez el que obtiene opiniones más desfavorables. Se señala que una lectura posible de tales opiniones es que aún existe margen para mejorar tanto la dedicación al estudio como el conocimiento previo y, de esta forma, reducir la diferencia entre la duración real y la duración teórica de las carreras.

## **Becas de grado y posgrado**

La Dirección de Bienestar Estudiantil, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria, tiene como objetivo brindar un espacio

destinado al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria ofreciendo becas, servicios, programas y actividades que promuevan su bienestar, atendiendo la problemática social de los estudiantes y de la comunidad universitaria en general, brindando asesoramiento legal, psicológico y social y promoviendo y participando en las políticas de prevención y asistencia a través de investigaciones diagnósticas sobre la situación socio- económica y familiar de la población estudiantil.

En este caso, las principales funciones de la Secretaría de Extensión Universitaria incluyen gestionar el otorgamiento del Programa de Becas UNLaM, implementar el Programa de Becas Socio-Culturales y Deportivas y gestionar pasantías o posibilidades de trabajo a alumnos que se encuentren en situación de vulnerabilidad social. Asimismo, colaborar con la Secretaría Académica para la exención del pago de aranceles a alumnos de escasos recursos económicos, trabajar en conjunto con la Dirección de Pedagogía Universitaria para aquellos casos de alumnos que requieran intervención pedagógica, orientación y acompañamiento y trabajar con los Departamentos académicos en la implementación del Programa para alumnos con capacidades diferentes, la gestión para la asignación de docentes tutores de alumnos becarios y la realización de Jornadas de prevención y promoción en temáticas de salud.

El resultado de las encuestas sobre la opinión de los estudiantes acerca de las becas destaca que el porcentaje más alto lo obtuvo la opción No sabe/no contesta, lo cual estaría reflejando el desconocimiento del alumnado sobre la existencia de becas y los requisitos para su acceso; aspecto que deberá ser atendido.

Considerando los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes, resulta notorio el alto grado de satisfacción que muestran en términos generales con la Universidad.

## Graduados e inserción laboral

La creación de la Dirección de Graduados en el ámbito de la UNLaM ha puesto de manifiesto la necesidad de recuperar necesidades y definir políticas en relación al vínculo entre la institución y sus graduados. Se destacan las políticas con graduados tendientes al Programa de Inclusión Laboral, las encuestas realizadas en términos de inserción laboral y las acciones desarrolladas en el marco de los diferentes programas impulsados por la Secretaría de Extensión.

En cuanto a datos sobre graduados, la UNLaM participa en la Subcomisión de Información Académica en relación a estudios y seguimiento de inserción laboral de graduados de la RUNCOB, promoviendo la publicación de documentos sobre características demográficas, socioculturales y socioeconómicas de los graduados y descripción desagregada sobre trayectorias académicas, evaluando la formación, la vinculación institucional y la trayectoria laboral. La participación en este tipo de estudios y seguimientos resulta central para definir líneas y tendencias en relación con políticas para el sector.

Si bien la UNLaM ha consolidado acciones destinadas a sus graduados, se considera necesario fortalecer un vínculo que implique contar con mayor cantidad de datos sobre perfiles formativos, inserción laboral y vínculo posgradual.

Durante las reuniones mantenidas con graduados provenientes de diferentes carreras de la UNLaM, los mismos pusieron de manifiesto un alto grado de pertenencia, destacando un nivel de formación adecuado que les ha permitido importantes niveles de desarrollo profesional.





# Investigación y transferencia

El análisis de este capítulo debe comenzar afirmando que la UNLaM tomó en consideración las recomendaciones formuladas por la CONEAU en su primer informe de Evaluación Externa, en particular las relacionadas con la Investigación. Estas recomendaciones fueron de las más extensas y orientadas a fortalecer esta función, que era incipiente en ese momento, en lo que respecta al funcionamiento interno relativo a la definición de políticas explícitas institucionales; organización que contemple la planificación, evaluación y promoción de la función; consolidación de grupos de investigación y formación de RRHH orientados a la investigación y el desarrollo, la divulgación de resultados y su relación con la extensión.

Durante la visita del CPE fue muy evidente la preocupación al respecto puesta de manifiesto por los actores entrevistados, que destacaron los avances logrados en torno a fortalecer y potenciar la función investigación, con una impronta propia, modos específicos de funcionamiento institucional y una identidad universitaria particular.

Cabe mencionar aquí algunas de las características distintivas de la institución: su atención primaria relativa a los aspectos académicos y de contención de los alumnos y sus familias; su impronta social con marcada prioridad hacia su zona de influencia; su apertura a propuestas novedosas aunque con base en lo distintivo y propio de la UNLaM; su celo por mantener la cultura institucional establecida en sus veintiséis años de vida; su apertura a la evaluación como aspecto necesario para mejorar su funcionamiento y sus recursos humanos comprometidos con la institución y el medio social, característica que impregna todo lo que la institución propone y realiza.

Las políticas que se elaboran, aprueban y explicitan en documentos de acceso público, las estructuras de funcionamiento; la formación de recursos humanos; los proyectos propuestos y luego financiados así

como sus resultados y divulgación, son eslabones de un proceso que permite la evolución y mejora de la dimensión Investigación imbuida de una marca registrada: la atención centrada en quienes viven en la zona de influencia de esta Universidad o requieren de sus servicios y el anhelo por aportar dignidad, con la consecuente mejora en la calidad de vida.

Tal como se menciona en el Informe de Autoevaluación: “En la etapa actual, luego de un período de gran expansión se ha alcanzado un momento de maduración en el que el mejoramiento de la calidad juega un rol fundamental para alcanzar sus objetivos institucionales. En ese sentido, el futuro dependerá de las acciones iniciadas en el presente y del desarrollo de políticas orientadas hacia metas que contemplen las observaciones surgidas de los diferentes ejercicios de evaluación”.

## **Estructura de gestión de la función investigación**

La gestión de la investigación de la Universidad cuenta con una Secretaría de Ciencia y Tecnología, que tiene la responsabilidad primaria de asistir al Rector de la Universidad en todo lo vinculado con el diseño de políticas de investigación científica y tecnológica, así como la coordinación de dichas políticas con las del conjunto del sistema nacional de investigación en Ciencia y Técnica.

A su vez, cada Departamento académico contiene una Secretaría de Investigación en su estructura, que tiene la función de promover, gestionar y realizar el seguimiento de los proyectos de investigación desarrollados en los Departamentos, función que se desarrolla conjuntamente con la Secretaría de Ciencia y Tecnología central.

En 2012, en el marco de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, se creó el Programa de Investigación “Gestión y Vinculación del Conocimiento en Ciencia y Tecnología en la UNLaM”. Dicho programa pretende desarrollar un sistema de gestión integral que abarque todas las áreas de incumbencia de dicha Secretaría, bajo el modelo de gestión del conocimiento, a partir de aplicaciones informáticas de desarrollo propio, que permitan optimizar la gestión de todas las actividades de

investigación que se llevan a cabo en las distintas unidades académicas de la Universidad, conforme a las políticas, directivas y estándares de calidad propuestos por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, la Secretaría de Políticas Universitarias y organismos municipales, provinciales, nacionales e internacionales.

La Secretaría de Ciencia y Tecnología ha desarrollado una base de datos propia destinada a atender la evolución curricular de los docentes-investigadores y realizar un seguimiento de la producción científica realizada por cada investigador, lo cual ha permitido contar con información relevante para el desarrollo de un manual de procedimientos para la gestión de proyectos de investigación. Se espera que esta herramienta ayude a potenciar el trabajo de los investigadores.

El programa “Gestión y Vinculación del Conocimiento en Ciencia y Tecnología en la UNLaM” es muy reciente, por lo que el resultado de su accionar se podrá ver en el mediano plazo. El acompañamiento de expertos con antecedentes reconocidos provenientes de otras instituciones académicas permite ampliar la mirada local e incorporar experiencias existentes en el país.

En el Manual de Organización del año 2009 se propuso contar, dentro de la estructura organizativa de la Secretaría central, con una Dirección y dos Departamentos: Dirección de Gestión Científica y Tecnológica, el Departamento de Programas y Proyectos y el Departamento de Documentación e Información Científica. Ninguno de ellos se encuentra en funcionamiento, aunque las acciones previstas se realizan de todos modos dentro de la Secretaría. Esta reorganización debería transparentarse y optimizar su implementación.

Desde el año 2013, en la Secretaría de Ciencia y Tecnología funciona un órgano consultivo denominado Comité Ontológico, integrado por docentes-investigadores designados mediante una Resolución Rectoral con carácter *ad honorem*. Dicho Comité tiene por finalidad formar opinión fundamentada en un marco gnoseológico, epistemológico y ético, sobre políticas, leyes y regulaciones vinculadas a la producción

de resultados provenientes de los proyectos y programas de investigación desarrollados desde las unidades académicas, y sobre programas de desarrollo estratégico destinados a definir instrumentos para la gestión y difusión del conocimiento generados en la UNLaM.

Una de las características institucionales sobresalientes es promover y facilitar una comunicación permanente entre todos los actores; en particular los que tienen responsabilidad de gestión. En consecuencia, se sobreentiende una conexión fluida entre la Secretaría de Ciencia y Tecnología y la Secretaría de Investigación de cada Departamento. Sin embargo, la inclusión de los Secretarios de Investigación de los Departamentos en una estructura consultiva colegiada podría potenciar la función.

Cabe acotar que la Escuela de Posgrado no cuenta aún con una Secretaría de Investigación, situación que resulta necesario contemplar y formalizar en el corto plazo.

## **Política de investigación de la institución**

En el PDI se menciona que la UNLaM, desde sus inicios, trabaja en la generación de conocimiento nuevo, útil y pertinente que contribuye a la solución de problemas actuales y futuros tanto a nivel regional como nacional; todo ello sin perder de vista las actividades orientadas a rescatar, conservar y difundir los valores culturales nacionales y populares y hacer partícipe a toda la sociedad de los logros obtenidos en materia de generación de dicho conocimiento nuevo, logrando en sus actores partícipes (docentes, investigadores, estudiantes y no docentes) una visión multicultural.

En 2011 se aprobó una nueva normativa que contempla el Programa de Incentivos para docentes-investigadores (Resolución N° 104/11) PROINCE y el Programa de Investigación Científica, Desarrollo y Transferencia de Tecnologías e Innovaciones de la UNLaM (CyTMA2, ex CyTMA, Resolución N° 103/11), cuyos aspectos principales atienden al desarrollo de un proceso de concurso interno dentro de cada unidad

académica que contemple la calidad, relevancia, pertinencia y viabilidad de los proyectos presentados para su acreditación así como la evaluación externa de pares evaluadores y la solicitud de subsidios.

En 2011 también se iniciaron tareas orientadas a integrar las líneas de investigación prioritarias de la Universidad con las líneas propuestas en el actual plan de desarrollo del MinCyT y se crearon proyectos de investigación con dependencia compartida con el fin de promover la capacitación científica y la formación interdisciplinaria.

Por otra parte, en el mismo año la Secretaría de Ciencia y Tecnología inició la implementación del nuevo sistema curricular único de investigadores argentinos CVar, con el objetivo de conformar los denominados Núcleos de Apoyo a la Investigación como grupos de integración de la UNLaM, constituidos con el objetivo de reunir especialistas de una o más unidades académicas en torno de programas de investigación de carácter multidisciplinar e interdisciplinar. Asimismo, ha impulsado el desarrollo de sistemas de gestión de la información científica bajo desarrollo web en un sistema denominado CVLaM. Este sistema permitiría unificar datos curriculares e integrar la transferencia de la investigación con la información curricular de los docentes-investigadores, lo cual aportaría a la organización de las actividades y la consolidación de sus productos, tales como publicaciones, desarrollos y jornadas. Se trata de un desafío interesante, cuyos resultados deberán ser evaluados en el corto plazo.

La UNLaM ha establecido varias áreas de investigación, desarrollo e innovación tecnológica con mayor prioridad, teniendo en cuenta demandas locales y requerimientos regionales y nacionales. Tales áreas prioritarias son: Medio ambiente y políticas ambientales; Globalización e integración regional; Pymes, economía social y desarrollo local y/o regional; Tecnologías de la información y la comunicación; Pobreza, exclusión, trabajo y políticas sociales; Derechos sociales, humanos y ciudadanía y Calidad democrática y fortalecimiento institucional.

Se observa que no se mencionan aún temas prioritarios relativos a las Ciencias de la Salud y explícitamente a las tecnologías diferentes a las TICs.

En la visita del CPE a la Secretaría de Ciencia y Tecnología se mencionaron también otros temas prioritarios que se agregan a los ya mencionados, como el lugar de la Universidad en la Educación Superior del país y el desarrollo de los polos previstos.

En el año 2011 se inició la tarea de ajustar las líneas de investigación prioritarias de la Universidad con las líneas propuestas en el Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación: Bicentenario 2006-2010 y en 2012 se sumó el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación “Argentina Innovadora 2020”. Para ello, se elaboró un informe con los lineamientos históricos de las áreas de conocimiento y líneas de investigación de cada Departamento.

Existe una decisión política de vincular la Secretaría de Ciencia y Técnica con la de Vinculación y Transferencia de manera formal, iniciativa que resulta muy adecuada y de urgencia en este momento de desarrollo institucional.

Con el fin de incrementar la incorporación de docentes, graduados y alumnos a los programas de investigación y la formación de docentes-investigadores, la UNLaM implementó políticas para potenciar la formación de posgrado de los docentes, otorgando becas para la realización de estudios de posgrado, aunque escasas en el caso de formación de posgrado externa a la institución; y creando becas de investigación científica y becas de desarrollo tecnológico y social propias.

En 2013 se aprobó un nuevo Reglamento de Becas donde se entiende por ellas los estipendios que se otorgan para posibilitar los trabajos de investigación científica y de desarrollo tecnológico y social, en el marco de Proyectos de investigación acreditados por la UNLaM (PROINCE y CyTMA). Los requerimientos para la asignación de tales becas aseguran que las mismas estén directamente relacionadas con la

producción de conocimiento científico y desarrollo tecnológico y social en el marco de proyectos aprobados.

El nuevo reglamento de becas contribuye a que la asignación de las mismas se realice dentro de los Departamentos y de la Escuela de Posgrado. En este último caso las becas de posgrado pueden ser internas o externas. La Escuela de Posgrado prevé gestionar sus propios proyectos de investigación, lo que se considera auspicioso y necesario.

La UNLaM ha otorgado valor a la coordinación de programas y planes de investigación con otras instituciones universitarias, promoviendo la integración con el sistema científico-tecnológico regional y nacional. Tal objetivo condujo a la creación de las figuras de “investigador externo”, “asesor especialista” y “graduado de la UNLaM”. El “investigador externo” es un investigador categorizado o Doctor, el “asesor especialista” es un profesional universitario y/o académico y el “graduado de la Universidad” es un egresado de la institución que realiza estudios de posgrado.

La figura de “investigador externo” podría requerir una exigencia mayor a fin de contribuir adecuadamente al objetivo que le dio origen. Se debería orientar a investigadores categorizados aunque en las categorías superiores como I y II, y no sólo poseer el título de Doctor, lo cual exigiría contar con antecedentes en investigación adecuados para la formación de grupos de investigación.

En la UNLaM, la función Investigación aún no se encuentra consolidada, es decir: a) no existe aún masa crítica en un número adecuado de grupos de investigación de la mayoría de los Departamentos, b) la producción de conocimiento aunque de calidad y adecuada en algunos casos no lo es en la mayoría de ellos, c) los docentes-investigadores en condiciones de dirigir proyectos de investigación financiados por organismos nacionales o internacionales son escasos.

La creación de una carrera de investigador en este estado de la función debería considerar los estándares nacionales, a los fines de potenciar la formación de jóvenes investigadores, asegurando

las condiciones de trabajo adecuadas (espacio, horas dedicadas a la investigación, financiación), el cumplimiento de las exigencias de la carrera de investigadores en cuanto a producción de conocimiento comprobable y formación de recursos humanos, la obtención de financiamiento de proyectos a nivel nacional y la interacción con grupos de investigación del país o del extranjero. En la región y en el país existen ya varias opciones para incorporarse a regímenes de carrera del investigador aun siendo miembros de la comunidad de la UNLaM.

Según consta en documentos presentados por la institución, se pretende crear una Maestría de Gestión de la Investigación y Metodología.

En el Informe de Autoevaluación se mencionan tareas pendientes, tales como el financiamiento externo, la implementación de la figura de investigador externo creada en 2014, la construcción de indicadores de calidad, la modificación de protocolos de evaluación y los avances en el Repositorio UNLaM, como desarrollo propio.

En la estructura académica de la UNLaM no figura la formación en Ciencias Exactas y Naturales, área que sería interesante desarrollar, a los fines de potenciar el desarrollo de conocimiento original, así como la producción de nuevas tecnologías que podrían responder a las demandas del sistema productivo local que recibe la UNLaM.

Todas las Secretarías de Investigación de los Departamentos son muy activas y los secretarios cumplen su rol con gran compromiso y dedicación. En el Departamento de Ingeniería se considera que el aporte de tal Secretaría debiera darle calidad a la producción local y traducirse en publicaciones en revistas indexadas, lo cual permitiría competir en igualdad de condiciones, a nivel nacional e internacional.

En el marco de las entrevistas correspondientes, los directores y docentes destacaron el buen trabajo realizado por los secretarios, con una predisposición permanente a asesorar, colaborar, estimular y promover la presentación de proyectos.



## Proyectos de investigación, desarrollo y creación artística. Financiamiento

Como fuera indicado, en la UNLaM se desarrollan dos programas de investigación: el PROINCE y el CyTMA2 (ex CyTMA) siendo estos las dos fuentes principales de financiamiento de los proyectos de investigación. Ambos promueven el estímulo a la investigación mediante el respaldo de recursos presupuestarios propios y de los resultantes de financiación externa de entes públicos o privados, nacionales o internacionales.

Los proyectos de investigación presentados en los Departamentos y/o Unidades Académicas de la Universidad quedan radicados para su realización en su respectivo Departamento y/o Unidad Académica. La ejecución de los proyectos es responsabilidad de las autoridades de tales instancias de acuerdo a las normas administrativas y contables establecidas por la institución y previo tratamiento de la Comisión de Docencia e Investigación del Honorable Consejo Departamental.

Para el período 2011-2013 los Departamentos con mayor cantidad de proyectos PROINCE fueron los de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas, con 29 proyectos, y de Humanidades y Ciencias Sociales, con 23 proyectos. Siguieron los Departamentos de Ciencias Económicas con 15 proyectos, Derecho y Ciencia Política con 10 y finalmente el Departamento de Ciencias de la Salud con un único proyecto. El Departamento de Ciencias de la Salud cuenta actualmente con tres proyectos de investigación financiados y cuatro becarios en total.

El Departamento de Ingeniería cuenta con siete PICTOs en el área de las TICs, y un FONARSEC en una etapa de inicio y se está promoviendo la presentación de proyectos de investigación a ser financiados por la Agencia Nacional de Promoción de Ciencia y Técnica, ANPCyT, y en particular FONCYT o FONTAR.

Durante la visita del CPE se mencionó una demanda de posgrados en Automatización y software embebido e Ingeniería de software y Data mining, áreas de gran desarrollo actual.

El porcentaje de dedicaciones docentes exclusivas, completas y semiexclusivas, resulta insuficiente para promover el adecuado desarrollo de las actividades de investigación. Las dedicaciones efectivas de los profesores a la investigación alcanzan como máximo el 50% de su tiempo. Tal porcentaje resulta muy reducido cuando se pretende llevar adelante investigaciones de impacto. El tiempo dedicado a la docencia no permite contar con la dedicación mínima adecuada para el desarrollo de las tareas de investigación, lo cual se considera relevante si se pretende consolidar grupos de investigación amplios en los que los directores de grupo dispongan de tiempo suficiente para actualización bibliográfica, formación de recursos humanos, evaluación de resultados y su posterior publicación en revistas de prestigio.

El número de proyectos de investigación ha ido aumentando en todos los Departamentos en los últimos años. En el documento “Investigar en la UNLaM. 25 años 1989-2014”, se publican datos al respecto, según Departamento y área científica. Tal publicación del estado de situación del área merece destacarse.

En el año 2012 se ampliaron los recursos presupuestarios destinados a la investigación, extendiendo los subsidios a todos los programas de investigación (Resoluciones HCS N° 103/11, N° 104/11, N° 92/12 y N° 100/12). En el periodo 2012-2013 (programas PROINCE y CyTMA2) se registró un crecimiento del 87% respecto del acumulado del periodo 2007-2011, en el que sólo se subsidiaban proyectos CyTMA.

Existe financiamiento de proyectos para los docentes que participen de los órganos de dirección y de ejecución de la UNLaM bajo la figura de Proyectos de Investigación con Dependencia Compartida.

Como ya ha sido indicado, los presupuestos asignados para investigación se direccionan a los Departamentos para que desde allí se redistribuyan. El orden de mérito se establece en los Departamentos.

El número de proyectos financiados resulta escaso si se tiene en cuenta el número de docentes con que cuenta la UNLaM y el monto asignado dentro de los Programas PROINCE y CyTMA a cada uno de

ellos es muy reducido. En el caso de proyectos de Ciencias Sociales, que son la mayoría, este comentario no se aplicaría en cuanto al monto, aunque sí al número.

Los proyectos provenientes de áreas como Ciencias de la Salud o Educación Física, podrían requerir inversiones diferenciadas por parte de la Universidad, utilizando algunas herramientas de financiamiento de nivel nacional que podrían aportar a tales desarrollos.

## **Mecanismos de evaluación de proyectos**

Se establecieron los mecanismos y criterios para la evaluación de proyectos de investigación, en ajuste a lo establecido en el Manual de Procedimientos del Programa de Incentivos a Docentes-Investigadores de las Universidades Nacionales. La UNLaM, a través de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, exige el cumplimiento de dichas condiciones no sólo para los proyectos PROINCE, sino también para los proyectos CyTMA2.

Los requisitos definidos por la institución para el proceso de evaluación de los Proyectos PROINCE y CyTMA2 se detallan en la Resoluciones del HCS N° 103/11 y N° 104/11, definiendo que los proyectos presentados a partir del año 2012 serán objeto de un concurso cuya evaluación consta de dos partes: una interna, que se realiza en cada unidad académica, y otra externa, por pares evaluadores seleccionados del listado oficial del Banco Nacional de Evaluadores de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación. En la misma normativa se establecen los requisitos para la evaluación externa y los criterios para la evaluación del proyecto.

Se consideran criterios tales como originalidad, calidad y pertinencia del tema elegido; justificación del proyecto; relevancia de la temática elegida; plan de formación de recursos humanos; evaluación del director e integrantes del equipo de investigación; evaluación del financiamiento del proyecto y la infraestructura y equipamiento

y bibliografía disponible para su desarrollo. Se trata de criterios estándar a nivel nacional.

Con la nueva normativa se satisface la recomendación realizada durante la primera evaluación externa respecto de la importancia de fortalecer un sistema de evaluación externa por pares que evite el conflicto de intereses. Sería conveniente incorporar las sugerencias de los evaluadores externos para el establecimiento de los órdenes de mérito.

## **Difusión de los resultados**

En 2011, se creó el Programa de Publicaciones Científicas Periódicas de la UNLaM (Resolución HCS N° 098/13), que prevé el diseño de un modelo de programa de publicaciones periódicas, actividades de capacitación y el desarrollo de indicadores para la evaluación de la calidad de la producción científica y tecnológica. Asimismo, se procedió a realizar el registro de propiedad intelectual de los informes finales de los proyectos de investigación producidos en la Universidad.

Por otra parte, se creó el Repositorio Digital Institucional de la UNLaM que facilita la diseminación y apropiación del conocimiento producido por la institución (actualmente disponible en: <http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/>). Se agrega que esta función fue ampliada en el corto plazo a tres funciones más: la publicación de la información científica y técnica, la publicación de tesis digitales de grado y posgrado y la captura de información, provista por otras universidades e instituciones nacionales e internacionales.

Tanto la publicación de resultados de las investigaciones en revistas propias de la UNLaM, como la creación del Repositorio no alcanzan para garantizar la calidad de la producción propia de los investigadores de la UNLaM. Es necesario considerar el objetivo de publicar en revistas de impacto internacional, lo cual garantizaría la calidad de los resultados obtenidos, dentro de lo que se considera el estado del arte de cada disciplina. Cabe aclarar que se realizan publicaciones en revistas de impacto internacional, aunque en un porcentaje muy reducido aún.

Se incrementaron las iniciativas relativas a la prestación de servicios con base tecnológica y asesoramiento técnico con la participación de profesionales, investigadores, docentes y alumnos de la UNLaM. Asimismo, como se mencionó anteriormente, se incorporó la función de extensión universitaria en el ámbito de las responsabilidades de los Departamentos Académicos, con la correspondiente articulación con la Secretaría de Extensión Universitaria. Como se mencionará en su debido espacio, las actividades de extensión de la UNLaM son numerosas y algunas con alto contenido de desarrollo original, que podría ser considerado para potenciar los servicios que se realizan y el inicio de nuevos proyectos de investigación y desarrollo.

Se registra un aumento de servicios tecnológicos calificados (desarrollo de software y asistencia técnica) a organismos nacionales y provinciales y se ha impulsado la participación activa en diferentes ferias y exposiciones dedicadas a tales productos.

En la UNLaM se realizan actividades de difusión de los resultados de los proyectos de Ciencia y Tecnología de las que participa toda la comunidad.

## **Vínculos intra y/o interinstitucionales destinados al desarrollo de la investigación y la creación artística**

Desde 2003, la UNLaM forma parte de la Red de Vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales Argentinas (RedVITEC), que tiene como objetivos principales la promoción de un rol protagónico de las Universidades Nacionales en la discusión de Políticas de I+D+i; la difusión en la sociedad del aporte del sistema universitario al desarrollo y la transferencia de conocimientos; la constitución de instancias de coordinación y articulación con organismos gubernamentales y no gubernamentales y el desarrollo y profesionalización de las áreas de vinculación tecnológica de las Universidades.

En 2011 la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM participó en la RedVITEC para la identificación de los principales

actores en la investigación, desarrollo e innovación que conforman las distintas comunidades científicas. Se está llevando adelante actualmente la tarea de relevar las convocatorias a proyectos de ciencia y tecnología y publicarlas a través del repositorio institucional de producciones científicas a fin de fortalecer las relaciones entre las distintas comunidades científicas que conforman los núcleos de investigación.

Con el fin de atender la recomendación realizada en el informe de Evaluación Externa anterior respecto de la importancia de fomentar la ejecución de investigaciones interdisciplinarias que involucren investigadores de los distintos departamentos, se creó la figura de Proyecto de Investigación con Dependencia Compartida (PIDC). El PIDC es una forma organizativa en la administración de recursos compartidos en materia de personal de apoyo técnico y de investigación, capacidad administrativa e infraestructura para el desarrollo de programas o proyectos de investigación, que pretende articular las investigaciones de las Escuelas, Institutos y Secretarías con los Departamentos Académicos (Resolución HCS Nro. 006/12). Al año 2014 existían 19 proyectos de este tipo en funcionamiento: 11 PROINCE y 9 CyTMA2.

Cabe mencionar que se debería hacer un mayor esfuerzo por promover y poner en práctica actividades conjuntas con otras instituciones académicas del país o del exterior, lo cual generaría oportunidades de desarrollo de nuevos trabajos de investigación.

## **Recursos humanos orientados a la Investigación**

Muchos de los docentes dedicados a la investigación están categorizados, aunque la gran mayoría en las categorías más bajas. El porcentaje de docentes categorizados respecto del total era, en 2014, de aproximadamente el 16 %. Las estadísticas de ese año indican que, de los docentes categorizados, los que tienen categorías I o II constituyen el 6,2 %, aunque este porcentaje se reduce al 1 % si se tiene en cuenta el total de los docentes de la UNLaM, registrando un total de 19 en 2014, valores que son indicativos por sí mismos de la necesidad de incrementar tales porcentajes.

Los investigadores que pertenecen a la carrera del investigador científico de CONICET y son docentes de la UNLaM, no tienen aún lugar de trabajo en la institución. En el IA se mencionan 34 docentes investigadores pertenecientes a la CIC. En particular se constató que los miembros de la CIC de CONICET que realizan un aporte concreto en la función Investigación pertenecen a las clases Adjunto y Asistente.

No se encuentran explicitados los mecanismos de selección de investigadores. La selección se realiza priorizando la docencia de modo que no existen docentes que realicen tareas de investigación en un porcentaje superior al 50 %. Como se señalara, tal situación afecta fuertemente las condiciones para la realización de tareas de investigación.

La institución ha informado que, con el fin de mejorar la formación de los docentes-investigadores, se priorizó desde 2007 la carrera en investigación desde los estratos iniciales de la carrera docente y se llevaron a cabo políticas para incrementar la formación de posgrado de los docentes mediante el otorgamiento de becas destinadas a egresados y docentes de la Universidad. El panorama actual indica que un 54% (247) de los docentes investigadores de la Universidad cuenta con título de posgrado, de los cuales un 17% (75) de ellos tiene título de Doctor; un 21% (93), título de Magister y un 18% (79) título de Especialista.

El Doctorado en Ingeniería se encuentra en su etapa final de formulación. Se estima su inicio en un breve plazo de tiempo.

En las reuniones mantenidas durante la visita a la institución, los profesores de posgrado manifestaron interés por aumentar la tasa de graduación con tutorías y talleres de tesis; ampliar y mejorar la oferta de posgrados, respondiendo a la demanda de los docentes de los Departamentos y de los graduados; evaluar la sustentabilidad y articular con carreras de grado.

## **Alumnos de grado y posgrado que participan en proyectos de investigación, desarrollo y creación artística**

La UNLaM cuenta con Programas de Becas de Investigación Científica y Tecnológica (Resolución del HCS N° 96/2005), dirigidos a estudiantes y graduados. Las becas están destinadas al desarrollo de actividades en proyectos y/o programas de investigación y desarrollo. En 2011 la cantidad de becarios UNLaM fue de 42 y dicho número se mantuvo en el orden de 40 aproximadamente hasta el año 2014. La institución informó que, si se incluyen las becas externas, este número llegó a 109.

La institución también informa que, a partir de las nuevas normativas de los programas de investigación PROINCE y CYTMA2, se propicia la incorporación de alumnos en proyectos de investigación, de modo que puedan iniciar tempranamente su formación científica. Asimismo, se impulsan actividades de capacitación dirigidas a becarios.

No obstante, según los datos obtenidos en las encuestas, sólo el 5,45% (69) de los estudiantes que conformaron la muestra, participan de actividades de investigación y/o extensión. Tal porcentaje sigue siendo muy bajo y se requiere definir políticas orientadas a incrementar de manera evidente el número de estudiantes y becarios de grado y posgrado interesados en la investigación y el desarrollo.

## **Desarrollos incipientes, de gran novedad y posible alto impacto**

Entre los desarrollos estratégico-institucionales más recientes, que contienen en sí mismos un aporte original y propio de la concepción de la misión que se asignara la UNLaM, se encuentra la creación de tres estructuras de investigación y desarrollo específico denominadas Polos. Cada uno de ellos posee una característica particular aunque todos están imbuidos de una misma mirada: promover la formación



humana y académica de los alumnos y, al mismo tiempo, dar respuesta a las necesidades de la comunidad cercana a la institución.

Dichos Polos aparecen como potenciales factores de cambio de alto impacto; en particular en lo que respecta al modo con que se pretende lograr sus objetivos. Considerando que el factor de cambio más importante de la UNLaM está en su componente humano, que promueve permanentemente nuevos modos de ejecutar cada una de las tareas que realiza, es posible prever que la concepción e implementación de estos Polos podría generar nuevos modelos de lo que se entiende hoy por Polos tecnológicos o de salud.

El Polo Tecnológico consiste en la instalación y puesta en marcha de un Centro de Desarrollo en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, radicado en el Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas. Se desarrolla a través de convenios con el Ministerio de Planificación Federal y el Ministerio de Educación de la Nación a través de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).

El eje del proyecto reside en la construcción de laboratorios de informática y telecomunicaciones para empresas productoras de bienes o servicios y grupos de investigación vinculados a las TIC'S, dentro del campus universitario de la UNLaM. Posee la forma de un parque tecnológico (aunque con sede en la Universidad), que promueve la más estrecha colaboración entre la institución y las empresas. El objetivo consiste en lograr un mayor número de graduados en carreras de grado y tecnicaturas universitarias afines al sector del software, servicios informáticos y telecomunicaciones (SSIT), de modo de disminuir los índices de deserción provocados por la necesidad de trabajar de los estudiantes, generalmente en empleos localizados a grandes distancias de las sedes universitarias con dedicaciones horarias incompatibles con sus estudios, situación que fue la motivación original de la creación de este Polo.

Para la orientación del proyecto se tuvo en cuenta el hecho de que, en los últimos años se observa un importante y sostenido desarrollo de la

industria de software, y de servicios informáticos y telecomunicaciones en la Argentina. Actualmente, la producción argentina de SSIT constituye uno de los sectores de la economía nacional que muestra mayor nivel de dinamismo y, por ende, es considerado estratégico por el estado nacional, que ha estado impulsando diversas medidas para contribuir a su crecimiento.

La concepción de este Polo original fue muy bien valorada por el MinCyT nacional desde el que se impulsa la creación de otros Polos similares en otras instituciones académicas.

El Polo Sanitario fue concebido desde el Departamento de Salud, en concordancia con los fines institucionales establecidos estatutariamente. Tal iniciativa pretende continuar promoviendo el desarrollo de novedosos procesos de enseñanza-aprendizaje, considerando como ejes centrales de la orientación educativa el currículo integrado y centrado en el estudiante, el aprendizaje basado en problemas (ABP), la articulación clínico-básica, la orientación comunitaria, la práctica reflexiva, las competencias y la evaluación formativa y multidimensional.

En el PDI se menciona como una de las acciones previstas del Polo Sanitario desarrollar la investigación en servicios especializados tanto intermedios como finales e implementar el concepto de medicina traslacional, es decir, acortar los pasos intermedios que se requieren para acercar los desarrollos en salud a nivel básico a su aplicación en pacientes.

Los objetivos del Polo Cultural serán detallados en el capítulo siguiente.

# Extensión

Como ya ha sido señalado oportunamente en el primer informe de evaluación externa, y ratificado ampliamente en el IA, la UNLaM ha sido íntegramente pensada, diseñada y desarrollada en constante interacción con su entorno territorial, sociocultural y productivo; lo cual determina la existencia de un amplio y variado conjunto de actividades vinculadas a lo que tradicionalmente se denomina extensión universitaria. Son tantos los indicadores que dan cuenta de esta interacción, que bien puede pensarse a la institución como fundada en torno a su integración con el medio, siendo ésta sin duda una de sus características identitarias. Simultáneamente, todos los diagnósticos elaborados hasta el presente han coincidido en resaltar que la cantidad de actividades desarrolladas no han impedido mantener altos estándares en la realización de las mismas, las que han sido calificadas elogiosamente por los representantes del medio en la reunión correspondiente, y han permitido construir, en el conjunto de la comunidad, una percepción de agradecimiento y respeto así como una alta consideración por el rol social de la Universidad.

En el Estatuto se establece como una de las finalidades institucionales “servir a las necesidades de la comunidad, de sus empresas, de sus establecimientos educacionales, del aporte profesional, técnico y de la cultura”. Asimismo, se reafirma esta idea de “servir a la comunidad”, manteniendo “permanente vinculación” con las instituciones de la región, y “un programa de extensión universitaria para brindar servicios a la comunidad”.

En los primeros capítulos de este informe ya se han descripto las características del contexto local y regional, por lo que en el presente apartado no se profundizará sobre el mismo. Pero es imposible iniciarlo sin señalar que dicho objetivo de servicio a la comunidad e interacción con la misma se viene construyendo desde hace un cuarto

de siglo, en un entorno sin ningún tipo de tradición universitaria previa, en el que conviven conglomerados urbanos muy heterogéneos y densamente poblados, que transitan una etapa de sostenido crecimiento industrial después de haber llegado a niveles de crisis socioeconómica y desintegración social arrasadores, y que soportan cotidianamente desde el afuera de la región, una mirada que suele ser discriminatoria y estigmatizante. Tales características determinan, y a la vez son determinadas, por el diálogo constante de la institución con el entorno en el que se desarrolla.

Para organizar el conjunto de actividades que lleva adelante, la Universidad cuenta con una estructura organizativa en la que se destaca la existencia de una Secretaría de Extensión Universitaria, que depende directamente del Rectorado, y en la que se centraliza la administración, ejecución y gestión del conjunto de programas y proyectos que se llevan a cabo. De esta Secretaría, que cuenta con la conducción de un Secretario y un Prosecretario, dependen una serie de Áreas, Direcciones, Departamentos, Institutos, Centros y Espacios de Gestión, los que se han ido desarrollando a medida que la demanda de tareas lo fue requiriendo. Las mismas aparecen detalladas en el IA, y es oportuno mencionarlas para comprender la vastedad y complejidad de las actividades de extensión:

1. Departamento de Vinculación Universidad-Empresa
2. Departamento de Actividades Socio - Culturales y Extracurriculares
3. Instituto de Capacitación Continua
4. Vinculación Universidad-Escuelas
5. Socio - Culturales y Proyectos Sociales
6. Centro de Formación, Desarrollo y Capacitación Empresarial
7. Deportes y Recreación

8. Dirección de Graduados
9. Bienestar Estudiantil
10. Unidad de Proyectos con Financiación Externa
11. Área de Calidad Normativa
12. Instituto de Medio Ambiente
13. Instituto de Transferencia de Servicios y Tecnología

La sola enunciación de estas áreas de gestión, da cuenta de la diversidad de tareas y funciones que dependen de la SEU. A esta organización institucional corresponde incorporarle además, la existencia de un Instituto de Medios de Comunicación que depende directamente del Rectorado y de una Secretaría de Extensión Universitaria dependiente de cada Departamento. Tales Secretarías comparten funciones de administración y extensión, trabajan sobre temáticas específicas vinculadas a la actividad académica de cada Departamento y estimulan la interacción entre los mismos y la gestión centralizada.

En el IA se detallan las múltiples actividades llevadas a cabo por las distintas áreas de la SEU en sus distintos momentos de desarrollo institucional, y se incorporan estadísticas de los últimos años en cuanto a la cantidad de Talleres y Programas de Capacitación realizados; detallando cantidad de alumnos y graduados asistentes.

El análisis de las áreas de gestión y de las actividades en curso permite señalar que, en el organigrama institucional, se encuentran centralizadas y unificadas dimensiones de la vida universitaria sobre las que se suele debatir acerca de su pertinencia específica e institucionalización. La transferencia de tecnología, los servicios a terceros, la vinculación con las organizaciones de la sociedad civil, y la extensión universitaria en general, conviven integradas.

En síntesis, puede indicarse que la estructura de gestión de las actividades de extensión muestra una dinámica de constante evolución

y crecimiento, con aparición de nuevas áreas y espacios institucionales. La arraigada cultura del “hacer” y de la respuesta a la demanda social genera un movimiento permanente que incluye la necesidad de constantes redefiniciones organizacionales (“nos vamos organizando a medida que vamos haciendo” parece ser una síntesis de la propia mirada de los actores institucionales).

En este contexto, no aparece una distinción entre la multiplicidad de demandas sociales, y la capacidad de detectar necesidades o jerarquizar dicha demanda; y al mismo tiempo, el incremento de las actividades exige revisar si la estructura centralizada para gestionarlas no puede transformarse en un modelo de organización que dificulte la ejecución de las mismas.

## **Plan de Desarrollo Institucional**

En el PDI se mencionan líneas estratégicas fundamentales en Extensión, de las que se desprenderán los programas de acción. Se indica que la “función social universitaria” está definida como “línea estratégica vinculada a lo que comúnmente se denomina extensión universitaria, pero que en el caso de nuestra institución abarca aspectos más amplios”. Si bien luego no se retoma tal definición, la inclusión de la misma como línea estratégica, da cuenta de lo que puede suponerse como un debate y un consenso interno importante sobre el tema. Sin necesidad de adentrarse en la larga tradición teórica de discusión al respecto, podemos imaginar que este consenso no expresa sólo una distinción denominativa entre “extensión universitaria” y “función social universitaria”. En el marco de una institución donde la integración con la comunidad cumple un papel tan trascendente, sería deseable que se pudiera profundizar sobre dicha definición, de modo previo a la edición definitiva del PDI.

Se enuncian cuatro programas de acción denominados Cultura para la integración, Universidad y desarrollo territorial, Formación y campo laboral y Universidad saludable.

Tal propuesta aparece como un desafío interesante de reorganización y puesta en valor de la infraestructura existente, de la historia institucional, y de espacios de desarrollo específico (un ejemplo es el área de deportes, redefinida en el programa Universidad saludable. A partir del conocimiento previo a través de la lectura del material preexistente, pero fundamentalmente a partir de la visita del CPE, cabe destacar el impacto social y comunitario que genera la existencia de una infraestructura deportiva de primer nivel, profesionalizada e idónea para múltiples usos y objetivos; el desarrollo de la formación académica en educación física; el estímulo a la práctica del deporte y la promoción de conductas saludables de toda la comunidad universitaria; el fomento de la participación de equipos de la propia institución en competencias deportivas federadas y la apertura de las instalaciones a la comunidad.

Dichos desarrollos así como las acciones que se proponen en el PDI dan cuenta de un área con potencialidades y en condiciones de convenir e interactuar con centros deportivos universitarios nacionales, latinoamericanos y de otras regiones del mundo.

Las políticas en extensión a la comunidad han sido constituidas históricamente en respuesta a la evolución incesante de la demanda del entorno y la constante predisposición institucional desde el momento fundacional a dar respuesta a tal demanda. Esta dinámica ha posibilitado una gran riqueza y diversidad en las temáticas a tratar y las estrategias de abordaje, a costa de dificultar la sistematización de las actividades, lo cual también aparece como una preocupación institucional en las entrevistas. Se han establecido mecanismos que dan cuenta del intento de definir políticas explícitas en el campo y favorecer la generación de programas específicos; la línea estratégica del PDI es un ejemplo al respecto, del mismo modo que la aparición en el relato de los responsables institucionales de la definición de ejes de acción o la reiterada mención de la necesidad de organizar la “explosión” de la demanda en el marco de las entrevistas realizadas durante la visita a la institución.

## Consejo Social e institucionalización

En el capítulo correspondiente a gestión institucional ya se ha mencionado la voluntad de las autoridades para finalizar el proceso de institucionalización del Consejo Social, y se ha rescatado la importancia del mismo y la entrevista con sus representantes informales. En lo que refiere específicamente a la dimensión de Extensión, cabe señalar la coincidencia de miradas de los diversos referentes sociales (Inspección de la Dirección General de Escuelas, Concejo Deliberante, CGT, Cámara de Comercio e Industria) sobre la inserción y trascendencia de la UNLaM como actor de integración social. Se destacó la característica de “puertas abiertas” de la institución en un territorio donde resulta central comprender la importancia del trabajo con el otro, y se subrayaron los logros alcanzados así como los desafíos futuros, proponiendo algunos posibles campos de intervención (mayor desarrollo de carreras o espacios permanentes de formación artística, estrategias de intervención en el sector rural del partido, proyectos sobre la problemática de la adolescencia en riesgo, entre otros). La intervención de la inspectora de escuelas fue particularmente ilustrativa, no sólo por la información brindada sobre los datos educativos del distrito (cuadruplicación de establecimientos educativos de enseñanza media, a partir de la nueva ley), sino también acerca del compromiso de la UNLaM, en relación con la forma de trabajar la articulación entre los niveles de enseñanza media y superior.

En este contexto de crecimiento exponencial y demanda del entorno social, surgen preguntas acerca de la pertinencia y especificidad universitaria en la elaboración y ejecución de programas y proyectos de extensión, y la correspondiente evaluación y jerarquización de los mismos: como por ejemplo, si es la Universidad, y no otra institución, quien debe hacerse cargo de tal demanda multidirecionada, o si la Universidad cuenta con los recursos suficientes (de capacitación, de evaluación, de financiación) para hacer frente a dicha demanda.



Son preguntas muy difíciles de responder si no son analizadas en el contexto concreto de funcionamiento de la institución. Como ya ha sido indicado, la UNLaM fue fundada como un ámbito de servicio a la comunidad, se insertó en un territorio de múltiples demandas, y desarrolló una cultura institucional orientada a dar respuesta a dicha demanda. Más allá del sentido específico de su tarea, y de los alcances de lo que se entiende habitualmente como “actividades de extensión”, sería inimaginable que resignara ese protagonismo social o recortara sus ámbitos de intervención. No obstante, frente a tal multiplicidad de tareas, sería necesario desarrollar un sistema institucional de capacitación permanente a extensionistas, de evaluación de programas y proyectos con la metodología que se crea pertinente y de estímulos diversos a la formación y desarrollo de una cultura institucional extensionista.

La experiencia institucional y la producción actual garantizan que cualquier espacio formal de institucionalización y jerarquización de las actividades de extensión partiría de un piso elevado de realizaciones, lo cual aleja el riesgo de inscribir este proceso en una mera formalización, con riesgos de burocratización, y permite imaginar que estimularía la jerarquización efectiva de las actividades; brindando una motivación adicional a los docentes, graduados y estudiantes que participan de las mismas.

Por otra parte, una de las recomendaciones formuladas en el informe de Evaluación Externa anterior indicaba la necesidad de mejorar la relación entre las funciones de extensión, docencia e investigación, con el objetivo de vincular la formación teórica con la experiencia práctica de los alumnos. Un proceso de institucionalización de las actividades de extensión podría implicar un avance en este sentido.

## **Medios de Comunicación**

El Instituto de Medios de Comunicación (IMC) depende directamente del Rectorado, y aunque sus acciones no se inscriban institucionalmente como parte de la política de extensión universitaria, forman parte de

la misma. De hecho, en el IA, el apartado sobre el IMC se incluye en el capítulo correspondiente a Extensión, Producción de Tecnología y Transferencia. Asimismo, todas sus actividades de desarrollo de medios de comunicación, estudios de opinión pública y producción de contenidos audiovisuales y periodísticos están dirigidas a fortalecer el vínculo con la comunidad.

Cabe destacar que dicho IMC cuenta con más de cien profesionales docentes y no docentes responsables de diversos proyectos que no se restringen a la difusión institucional de las actividades de la UNLaM. Una breve enunciación de la diversidad de los mismos da cuenta de lo indicado: Centro de Opinión Pública, Radio Universidad, Periódico Impreso con información de la región, Periódico Digital, TV por Web, Agencia informativa de ciencia, tecnología y sociedad, Producciones audiovisuales, Revista Avances, Centro de Investigación y Estudios en Comunicación y Sociedad y tareas de prensa institucional.

Las realizaciones audiovisuales del Instituto cuentan con reconocimientos externos y sus producciones periodísticas tienen un gran impacto en la región, además de permitir a los alumnos de la carrera de Comunicación Social sus primeras prácticas profesionales. El equipamiento disponible garantiza el profesionalismo técnico de sus productos.

Como en otros ámbitos de las actividades de extensión, se observa la necesidad de fortalecer las estrategias de capacitación de sus profesionales así como la evaluación de sus proyectos y los convenios que lleva adelante. En el caso particular del Instituto, además, la búsqueda de multiplicación del impacto de sus producciones, articulando con el resto de las actividades de la UNLaM.

## **Actividades de la SEU**

En el inicio de este capítulo enunciamos los espacios de gestión a partir de los cuales se organiza la Secretaría de Extensión para administrar múltiples y heterogéneas actividades. Resulta interesante destacar

algunas de ellas para analizar, a partir de algunos ejemplos concretos, las diversas estrategias de intervención institucional en el territorio:

- Programa de inclusión laboral de graduados. Este programa ya ha sido mencionado en el capítulo correspondiente a Gestión Académica. Sólo queda agregar que a través del mismo se pretende lograr una articulación del egresado con el mundo laboral que no se restringe a la confección y presentación de un currículum vitae y a la circulación de información sobre la oferta existente, sino que contempla el acompañamiento de cada graduado, considerando particularidades de su inserción laboral y sus distintas dimensiones. Asimismo, la UNLaM coordina información y acciones vinculadas a políticas de inserción laboral con el resto de las universidades del conurbano a través de la red RUNCOB.
- Programas de Bienestar Estudiantil. En el marco de este programa, como ha sido indicado con anterioridad, resulta destacable la figura del docente tutor, que tiene como objetivo personalizar la atención y seguimiento para la totalidad de los alumnos, aunque adquiere mayor relevancia en la atención de aquellos con determinadas problemáticas detectadas. Una de las recomendaciones presentes en el informe de Evaluación Externa anterior menciona la propuesta de reducir la cantidad de alumnos que le corresponden a cada tutor, observación que la Universidad atendió y resolvió, reduciendo en un 50% dicha cantidad.
- Espacios de Arte y Cultura. Dentro de su PDI, la UNLaM se plantea el desarrollo de un Polo cultural, alrededor de la construcción de un nuevo complejo teatral, y coordinado desde la SEU. La propuesta incluye ambiciosos objetivos que se desprenden de un concepto ordenador que apunta a la igualdad de oportunidades de acceso a los bienes culturales para los integrantes de la comunidad de la región. Entre ellos, se destacan la promoción del intercambio de producciones artísticas universitarias y de experiencias de gestión, producción y puesta de espectáculos; la democratización, el acceso, el fomento y la difusión de los proyectos culturales universitarios con la participación de la comunidad y la conformación de un “corredor cultural” en conjunto con otras instituciones, para promover giras de intercambio y generar nuevos puestos de trabajo.

- La intensa tarea llevada a cabo desde el área de actividades socioculturales (con iniciativas tales como ciclos de ópera, conciertos, cine debate, encuentros para dialogar sobre diversas temáticas, bienales integrales, entre otras) potencian una oferta cultural única en la región, que alimenta y se alimenta de una variedad de disciplinas y prácticas que encuentran en la Universidad un espacio de desarrollo privilegiado. En distintas entrevistas realizadas durante la visita a la institución, se mencionó la propuesta de formalizar actividades de capacitación en curso, lo cual se considera auspicioso.
- Programas de relevamiento territorial. A partir de distintas intervenciones con la comunidad, la Universidad da cuenta de su condición irremplazable como referente social, calificado técnicamente para emprender tareas de relevamiento territorial. En un distrito donde, con sólo mencionar la existencia de aproximadamente 150 barrios emergentes entre villas y asentamientos, se puede tener una idea aproximada de la complejidad de una tarea de tales características, se vienen ejecutando diversas acciones que han multiplicado la demanda y el impacto de las mismas. Información imprescindible para la elaboración de diagnósticos que permiten la implementación de distintas políticas sociales, es obtenida por la acción de actores universitarios, convocados y capacitados desde programas específicos. Se destaca una experiencia iniciada a partir de un convenio con la empresa Aysa, que ha permitido replicarla y ampliarla a otros distritos del Gran Buenos Aires.
- Programas de Capacitación. Son innumerables las iniciativas de actividades de capacitación externa que la UNLaM lleva adelante. Abiertas a la comunidad, direccionadas a graduados y/o alumnos, conveniadas y articuladas con empresas e instituciones, conforman una propuesta que consolida a la Universidad como un centro de capacitación regional fundamental. Entre las distintas acciones en el área, cabe destacar la relevancia de las actividades desarrolladas en el marco de un convenio con el Servicio Penitenciario Bonaerense y la Policía de la Provincia de Buenos Aires, dentro de las instalaciones universitarias y con la participación de docentes de la institución. La jerarquización y fortalecimiento en esta área

promueven también el desarrollo de la UNLaM como agente calificado de Calidad Normativa.

## **Inserción Social**

No puede concluirse este apartado del informe sin hacer mención a la contundencia y potencia emocional de los testimonios de los graduados y referentes territoriales de La Matanza entrevistados por el CPE, que dieron cuenta del grado de movilización individual y colectiva que la existencia de la UNLaM ha generado en la comunidad.

Las historias de vida detalladas en las diferentes entrevistas reflejaron el efecto transformador de la Universidad en las condiciones de vida de miles de vecinos del barrio y de las familias de la zona. En reiteradas ocasiones se destacó que no sólo las celebraciones de graduación, sino también los momentos de inscripción e ingreso, son compartidos por el núcleo familiar como momentos muy significativos; subrayando también cambios aspiracionales estructurales en los niños y adolescentes de la región. Abundaron ejemplos en donde el recorrido universitario “les cambió la vida” a quienes lo hicieron, muchos de ellos provenientes de los barrios más humildes del Gran Buenos Aires, y que nunca hubieran imaginado ser universitarios; lo cual provoca una sensación profunda de orgullo y agradecimiento a la institución.

Al mismo tiempo, los diversos recorridos profesionales de los graduados de la UNLaM dan cuenta de la potencialidad creativa de los jóvenes universitarios matanceros para desarrollarse. La formación recibida ha permitido desplegar recursos y estrategias, que en general retornan a la Universidad a través de la participación en actividades docentes y de extensión a la comunidad.

Corresponde subrayar que, en todos los casos, los alumnos y graduados entrevistados manifestaron una fuerte pertenencia a la institución.

Por su parte, un heterogéneo grupo de referentes territoriales (pequeños empresarios, docentes, dirigentes de fútbol, veteranos

de Malvinas, jóvenes emprendedores, sacerdotes integrantes de la pastoral universitaria, “damas rosadas” que desarrollan actividades de voluntariado en los hospitales, entre otros) compartieron con el CPE sus experiencias. Las mismas, además de recuperar valores emocionales similares a los expresados por alumnos y graduados, dieron cuenta de la relevancia de la intervención de la UNLaM en el desarrollo local y regional.

Es oportuno rescatar también el compromiso de la institución con políticas orientadas a garantizar la accesibilidad, habiendo puesto en marcha múltiples iniciativas tendientes a lograr la integración plena de personas con discapacidad que forman parte de la comunidad universitaria.

# Bibliotecas y centros de documentación

## Gestión y organización

La UNLaM cuenta con una Biblioteca principal llamada “Leopoldo Marechal” que depende de la Secretaría Académica de la Universidad, y una Biblioteca de posgrado, ubicada en CABA, que comenzó a funcionar a partir de 2013, y comparte el Sistema de Gestión Bibliotecaria, el Manual de procedimientos técnicos y el Reglamento, con la Biblioteca principal. Ambas están en permanente comunicación y realizan formación de usuarios y alfabetización informacional.

Las Bibliotecas se articulan con los lineamientos y políticas generales de la Universidad, desde los conceptos de integración al medio social y de cooperación intra organizacional. Existe una fuerte apertura a la comunidad local, se llevan adelante talleres de capacitación destinados a alumnos ingresantes, se ofrecen diversos servicios in situ y, a través de la página web de Biblioteca, se comparte información significativa. Asimismo, se ofrece un taller de alfabetización informacional, destinado a alumnos avanzados, tesis, docentes e investigadores orientado a precisar la naturaleza y nivel de información que necesitan; identificar una gran variedad de tipos y formatos de fuentes potenciales de información; acceder a la información requerida de manera eficaz y eficiente; construir y poner en práctica estrategias de búsqueda diseñadas eficazmente y extraer, registrar y gestionar la información y sus fuentes.

La Biblioteca tiene un reglamento que establece que es pública y abierta a toda la comunidad y que todos los miembros de la comunidad universitaria tienen acceso al material así como al préstamo del mismo, excepto el lector ocasional, quien sólo podrá

consultar el material de las estanterías en las salas. Merece destacarse que posee la certificación vigente de la Norma ISO 9001, lo cual se considera una fortaleza.

## **Infraestructura**

La Biblioteca Leopoldo Marechal inició sus actividades en 1991, funcionando en ese entonces como una pequeña sala de lectura. En 1992 amplió sus instalaciones, incorporando una sala de lectura silenciosa, una parlante y el sector de procesos técnicos y automatizando su base de datos y el servicio de préstamos. Su acervo bibliográfico ha experimentado un crecimiento sostenido, incorporando bibliografía básica y recursos multimediales.

En el año 2003 se inauguraron nuevas instalaciones, que cuentan con una sala silenciosa con 120 puestos de lectura, una sala parlante con 500 puestos, una sala virtual con equipamiento para consulta de recursos electrónicos y una Biblioteca sonora para atender a personas con capacidades diferentes.

Actualmente, está establecida en una planta de 1.690 m<sup>2</sup>, que incluye una sala de lectura parlante con capacidad para 384 personas, una sala de lectura silenciosa con capacidad para 180 personas, una sala de hemeroteca, una sala de referencia, un laboratorio sonoro para discapacitados visuales, una sala virtual con capacidad para 15 puestos de trabajo, un depósito para 36.000 libros, estanterías con capacidad para 20.000 libros con acceso directo al público, un salón para tareas administrativas, una oficina de Dirección, un área de catalogación de libros, núcleos sanitarios, un hall de acceso principal y un sector de resguardo de pertenencias de concurrentes. La totalidad de la Biblioteca está cubierta por un sistema contra incendio y dispositivos de control antihurto.

El uso de la Biblioteca es de gran caudal, ya que no sólo acceden los usuarios de la Universidad sino que, como ya ha sido indicado, es de carácter público y también presenta programas de extensión a la comunidad.



Si bien la estructura edilicia acompañó el desarrollo de servicios, hoy se visualiza que las dos salas de lectura no son suficientes en cuanto a la cantidad de puestos de lectura, y también se observa que no cuentan con luz ni ventilación natural como tampoco con salida de emergencia. Prácticamente toda la Biblioteca cuenta con una salida única; cuestión que implica una problemática grave en caso de necesidad de evacuación rápida.

Se considera de vital importancia contemplar la posibilidad de creación de un nuevo edificio, no sólo teniendo en cuenta el mayor espacio requerido en cuanto a metros cuadrados, sino salas de mayor luminosidad natural, aireación y seguridad.

## **Presupuesto**

La Biblioteca de la UNLaM no cuenta con autonomía presupuestaria ni dispone de una caja chica, dependiendo económicamente de la Secretaría Académica, a través de la cual se realizan las compras de todos los insumos demandados por la gestión del área.

El presupuesto está destinado a cubrir la inversión anual en recursos de información actuales y permanentes, capacitación, remuneraciones de plantilla de personal permanente y temporal, no asociado a proyectos especiales, y los gastos de telecomunicaciones, mantenimiento de edificios y mobiliarios, repuestos para equipos informáticos, artículos de oficinas y en general todos los recursos necesarios para mantener el normal funcionamiento de la Biblioteca. Se debería considerar como objetivo a alcanzar los parámetros definidos en estándares de la Unesco para bibliotecas universitarias, teniendo en cuenta que el presupuesto base anual es entre el 5% y el 6% del presupuesto operacional de la Universidad.

Debería considerarse la autonomía presupuestaria como fundamental para poder definir e implementar una planificación que cubra todas las necesidades tanto de capacitación de recursos humanos como desarrollo de programas de extensión. Se recomienda que la Biblioteca Marechal cuente con la posibilidad de utilizar una caja chica

o instrumento que se crea pertinente para poder gestionar con mayor celeridad cada demanda.

## **Recursos Humanos**

En los últimos años se ha incorporado personal profesional, en respuesta a lo recomendado en el informe de Evaluación Externa anterior. Actualmente, la Biblioteca cuenta con un Director y un equipo bibliotecario, conformado por una Licenciada en Bibliotecología y Documentación, especialista en Educación Universitaria; tres Bibliotecarios graduados, un Comunicador Social y dos alumnos de la Carrera de Bibliotecología.

Se destaca como una fortaleza la disposición demostrada por el personal para su formación y actualización. Asimismo, la dedicación, incentivo y disponibilidad para adecuar programas de extensión a la comunidad, aspecto claramente observable en la ejecución de los servicios y productos documentales de la Biblioteca.

## **Consultas o préstamos**

En el último año la Biblioteca realizó 55.000 préstamos a domicilio, recibió 52.782 consultas al catálogo on line y 8.860 en el servicio de referencia tradicional.

Las encuestas realizadas a los estudiantes sobre el sistema de consulta del material bibliográfico mostraron un alto grado de satisfacción, ya que el 30% lo señaló como Muy bueno y un 45% como Bueno. Un 15,7% eligió la opción No Sabe/No Contesta.

En el último año la Biblioteca contó con casi 40.000 usuarios, cifra que comprende principalmente a alumnos (88%) pero también a docentes, investigadores, graduados y “otros” (categoría que engloba principalmente a los usuarios externos).

## Sistema Informático

Se reemplazó el sistema administrativo original propio que tenía limitaciones por incompatibilidad, por el Sistema “Pérgamo”, compatible con los utilizados por otros centros de documentación e instituciones. Tal sistema es versátil, integral y profesional, ofreciendo una solución adecuada para automatizar todas las áreas claves que requiere la gestión.

La Biblioteca no cuenta con personal del área informática, aspecto que ya había sido observado en ocasión de la visita anterior de evaluación externa. Si bien es asistida por el sistema central de la UNLaM, los sistemas de información bibliotecológicos se articulan sobre normativas internacionales muy específicas y necesitan de una atención especializada y constante. La dependencia lentifica los procesos y redundante directamente en servicios deficitarios.

El desarrollo de la página web de la Biblioteca incluye su misión y visión, agenda y noticias, catálogo en línea de la Biblioteca Marechal y la Biblioteca de posgrado, orientación para la búsqueda bibliográfica, programas de extensión cultural y cursos de capacitación y talleres, presentaciones de libros e información sobre encuentros de investigadores. También provee el acceso a recursos electrónicos como la plataforma electrónica del Mincyt; Océano Digital con acceso a obras de referencia, artículos y estadísticas; Infojus sobre legislación, doctrina y jurisprudencia y acceso a Normas IRAM. Posee buena estructura gráfica, un diseño amigable y permite el acceso a través de un método de guía útil para el usuario.

## Repositorio

La Ley 26899 de Creación de Repositorios Digitales Institucionales de Acceso Abierto Propios o Compartidos impulsa la creación de Repositorios en organismos e instituciones públicas; instando a establecer políticas para el acceso público a datos primarios de investigación a través de repositorios digitales institucionales de acceso

abierto o portales de sistemas nacionales de grandes instrumentos y bases de datos, así como también políticas institucionales para su gestión y preservación a largo plazo.

El Repositorio de la UNLaM es de reciente creación. Se recomienda incorporar la intervención de Bibliotecarios Documentalistas, a los fines de ajustarse a los requerimientos específicos acordados con el Ministerio de Educación.

La producción editorial de calidad que la institución desarrolla merece estar tratada con el mayor cuidado normativo desde las técnicas de trabajo de clasificación y orden documental. Por otra parte, sólo de esta manera el Ministerio la incorpora al reservorio general de publicaciones, aspecto contemplado en la normativa con el objetivo de compartir y permitir brindar visibilidad a la producción científico-académica de las instituciones de educación superior en la Argentina, a los fines de favorecer la democratización de la información.

## Colecciones

La Biblioteca Leopoldo Marechal cuenta con 40.000 títulos y 60.000 ejemplares de libros en papel (en el último año se incorporaron 2.981); 5.000 títulos de libros digitales y 5.000 títulos y 200 suscripciones de publicaciones periódicas en papel.

Se realizan estadísticas de uso del material. El Sistema de Gestión Bibliotecaria Pégamo permite evaluar el uso de la colección por carrera. El sector de préstamos lleva adelante un control diario de los distintos tipos de consulta: en sala de lectura, préstamos a domicilio, préstamos inter bibliotecarios y búsquedas en bases de datos; a efectos de lograr un seguimiento de usuarios reales y potenciales que permita programar un desarrollo de la colección acorde a la población educativa.

En respuesta a una recomendación recibida a través del informe de Evaluación Externa anterior, se ha definido una política de desarrollo de colecciones, que contempla la selección y adquisición de todo el material bibliográfico en cualquiera de sus soportes así como el acceso

a las colecciones internas y externas, ya sea por medio del préstamo a domicilio, consulta en sala, préstamo interbibliotecario o acceso a bases de datos electrónicas y demás recursos disponibles en Biblioteca.

Las Direcciones de Departamento y Coordinaciones de Carreras comparten responsabilidades en la selección y adquisición del material con la Secretaría Académica.

La UNLaM cuenta con un Plan de Desarrollo de Colecciones cuyos objetivos son alinear la política de selección y adquisición de colecciones conforme a la función y misión de la Biblioteca; diagnosticar la situación actual de las colecciones, en cuanto a su calidad, nivel de actualización y coberturas temáticas; conocer las necesidades informativas de la comunidad universitaria, en cada una de las carreras y líneas de investigación; establecer normas y criterios de selección para las nuevas adquisiciones; gestionar eficazmente los recursos propios mejorando el acceso a ellos; capacitar al personal en el uso de las tecnologías; incorporar la infraestructura tecnológica necesaria para responder a las nuevas demandas de los usuarios y prever la edición de productos de información (boletines, catálogos, índices, folletos). Se considera conveniente incorporar a este listado la necesidad de fortalecer el patrimonio documental en áreas disciplinares de investigación, innovación y desarrollo.

La Biblioteca accede a las siguientes bases de datos: Cengage Learning: Business Economics and Theory Collection, The Economist Historical Archive, Océano Universitas, Océano Administración de Empresas, Océano Salud, Errepar e Infojus, Normas ISO on line, Mercosur on line y Biblioteca Electrónica del MinCyT. Asimismo, participa en dos redes cooperativas: la RUNCOB (Red de Universidades Nacionales del Conurbano) y la REDIAB (Red Interuniversitaria de Argentina en Bibliotecas).

## Análisis de la colección

El acervo bibliográfico resulta pertinente en cuanto al correlato de los campos disciplinarios desarrollados por la UNLaM. Si se atiende a la política de adquisiciones prevista y se incrementan anualmente las adquisiciones para mantener actualizado el fondo documental, la disponibilidad de material destinado a cubrir las necesidades del grado se considera adecuada.

Para poder responder a la demanda de docentes e investigadores, se ha promovido la firma de convenios con otras Bibliotecas universitarias así como el acceso a Bases de Datos del Mincyt y sus catálogos en línea.

La normativa que detalla el proceso de compra de libros no contempla un sistema de planificación que responda a tal demanda de docentes e investigadores. Tampoco está planteada la adquisición y mantenimiento de las suscripciones a publicaciones periódicas, por lo que no existe un área hemerográfica de publicaciones en papel. El único sustento observable para dar apoyatura a la investigación es la utilización de las Bases del Ministerio de Ciencia y Técnica, lo cual es insuficiente.

Como fuera señalado en el informe de Evaluación Externa anterior, resulta necesaria la creación de una colección hemerográfica y provisión de documentos primarios, para sustentar los programas de fortalecimiento de la investigación científica, el desarrollo y la innovación tecnológica.

# Consideraciones finales

En términos generales, puede afirmarse que la UNLaM ha logrado, a lo largo de sus veintiséis años de existencia, un importante desarrollo institucional y académico, conformando una comunidad universitaria con sentido de pertenencia y bajo un buen clima de convivencia de sus miembros. Sus autoridades así como el resto de los integrantes de su comunidad académica han destacado la fisonomía propia y el definido perfil que la singulariza desde su etapa fundacional.

La creación de la Universidad ha generado un impacto social de trascendencia, con la incorporación de nuevas generaciones a la vida universitaria, especialmente en las familias matanceras. El crecimiento de la matrícula en los últimos diez años confirma la razón de su existencia y el relevante papel que está cumpliendo en su zona de influencia. No obstante ello, desde el interior de la propia institución, se reconoce la necesidad de reevaluar la estructura organizacional y los modos de procesar las demandas externas, para poder seguir creciendo.

El CPE entiende que tanto la misión como los objetivos institucionales están claramente definidos en los documentos oficiales correspondientes. El PDI 2016-2020, en los términos y con los alcances detallados con anterioridad, se articula adecuadamente con la misión y los objetivos institucionales, conocidos y compartidos por la mayoría de los integrantes de la comunidad universitaria.

En orden a la capacidad institucional para formular diagnósticos y generar políticas en el marco de las líneas estratégicas previstas en el PDI, la UNLaM debiera profundizar la reflexión prospectiva, desarrollando instancias de planificación que, a partir de escenarios complejos y futuros, permitan elaborar estrategias de crecimiento institucional apropiadas. Asimismo, generar un espacio mejor estructurado para discutir con la sociedad hacia dónde debiera direccionar sus cometidos, en el marco de su proyecto institucional y a la luz del contexto local y regional de pertenencia.

Las autoridades de la UNLaM han destacado la importancia de la evaluación externa anterior, indicando que se ha llevado adelante un proceso de implementación de acciones orientadas a responder a las recomendaciones recibidas, quedando sólo pendientes de su implementación algunos aspectos, tal como ha sido detallado en cada uno de los apartados de este informe.

Las asignaciones presupuestarias en el periodo bajo examen han resultado adecuadas a las necesidades y prioridades fijadas. El equilibrio resultante se ha logrado con un significativo aporte de recursos propios cuya generación ha contribuido a financiar el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento y a desarrollar una valiosa experiencia en el desarrollo de consultorías y asesoramientos al sector público.

La estructura de gestión, caracterizada por la centralización administrativa y la descentralización académica, resulta apropiada para el desarrollo del proyecto institucional y cuenta con un importante grado de aceptación de los diversos integrantes de la comunidad académica.

En relación con la distribución de los recursos disponibles, cabe indicar que la necesidad de adecuar la infraestructura a requerimientos exigentes ha marcado la evolución de las inversiones y de las acciones destinadas a mantener y preservar los edificios disponibles.

La planta de personal afectada al cumplimiento de las funciones y fines de la UNLaM deberá adecuarse en su composición y formación en respuesta al crecimiento de la matrícula y la oferta de servicios. Por otra parte, la política de estímulo a las actividades científicas deberá mantenerse, promoviendo la mejora en la asignación de recursos presupuestarios destinados a tal propósito.

La programación académica se ajusta a la misión y objetivos institucionales. La centralidad del estudiante en términos de política institucional y carreras que son tradicionales pero vitales en lo que hace a la representación de las profesiones y la democratización universitaria en sectores poblacionales a los que la educación superior no llegaba, son características distintivas y destacables de la UNLaM. Para profundizar



esta línea, se observa la necesidad de producir información que permita diversificar la programación académica, promoviendo nuevas posibilidades de desarrollo local.

Se señala la conveniencia de una mayor articulación entre carreras de grado y posgrado, un acercamiento en términos programáticos entre las carreras de posgrado en Educación Superior y la Dirección de Pedagogía Universitaria y un fortalecimiento de la formación de posgrado del plantel docente.

La estructura de gestión académica se considera adecuada para el desarrollo de la programación académica vigente. Cabe destacar la gestión de la Dirección de Pedagogía Universitaria integrando aspectos relacionados al ingreso a primer año, la formación y capacitación docente y los proyectos de tutorías para estudiantes. El carácter centralizado de la información académica ha permitido llevar adelante procesos administrativos eficientes y producidos en tiempo.

Las nuevas carreras incorporadas a la programación académica así como el incremento de programas orientados a fortalecer la docencia y el seguimiento de estudiantes ha permitido consolidar una planta docente en intensivo crecimiento durante los últimos años. La relación entre cantidad de docentes y su dedicación para atender la programación académica y la cantidad de estudiantes es apropiada; sin embargo, dicho crecimiento ha dado lugar a que una importante proporción de dedicaciones se desarrolle en la función docente.

La UNLaM cuenta con mecanismos de incorporación y promoción de los docentes adecuados. En términos de la consolidación de la planta docente, es necesario profundizar el proceso de llamado a concursos docentes y el cumplimiento de las dedicaciones en términos de las funciones que prevé la Ley de Educación Superior.

A lo largo del tiempo, la UNLaM ha consolidado políticas orientadas al ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes. Los programas de acompañamiento destinados a aspirantes y alumnos han permitido mejorar las tasas de retención y de graduación.

La función Investigación representa un gran desafío institucional. El camino recorrido durante la última década ha sido fructífero, ya que se han sentado las bases para encontrar y consolidar el lugar que les corresponde a las actividades de investigación en la estructura de la UNLaM. Cabe prever una mejora en la eficiencia de la gestión y promoción de dicha función básica, en tanto la comunidad académica ha aceptado tal desafío.

Los logros alcanzados hasta el momento ofrecen condiciones apropiadas para fortalecer su desarrollo. Generar nuevas estructuras de gestión y consolidar las existentes así como garantizar los espacios y recursos humanos necesarios, serán los fundamentos que conducirán hacia una mejora de las actividades de investigación, en esta nueva etapa institucional.

Durante sus años de existencia, la UNLaM ha destinado importantes esfuerzos a cumplir con los objetivos que define su Estatuto, en relación con la función social que cumple en una comunidad con altos niveles de demanda y que ha identificado a la Universidad como un gran agente transformador de las condiciones de vida de sus integrantes. Dicha definición le ha otorgado a la función de extensión universitaria una dimensión de alta relevancia institucional, dando lugar a la ejecución de múltiples y diversificadas actividades, altamente centralizadas.

En el marco de este crecimiento sostenido, la institución deberá asumir el doble compromiso de continuar dando respuesta a la demanda existente y generar las condiciones internas para poder fortalecer la organización, jerarquización e institucionalización de sus relaciones con la comunidad.

Asimismo, deberá precisar su política de integración interinstitucional, promoviendo nuevos vínculos de cooperación con instituciones o entidades nacionales o extranjeras que promuevan el desarrollo y consolidación de sus actividades académicas.

En relación con la Biblioteca, corresponde mencionar que la institución ha respondido a recomendaciones formuladas en el informe

de Evaluación Externa anterior creando un Programa de Desarrollo de Colecciones y promoviendo su participación en redes de colaboración, tales como RUNCOB y REDIAB. El desarrollo de un núcleo de Publicaciones Periódicas que cubra la necesidad de los diferentes sectores de investigación no se ha concretado y queda pendiente un proceso de obtención de documentos primarios.

Se sugiere que la Biblioteca continúe con sus políticas de externalizar servicios al medio social sin dejar de atender las demandas propias del desarrollo de las funciones universitarias. Es una etapa de expansión de la Biblioteca, por lo que debe fortalecerse como instrumento de apoyatura a la investigación y la innovación, contemplando la necesidad de una expansión edilicia que permita brindar servicios de mayor calidad desde lo espacial y en lo que refiere a aspectos de seguridad.

La Biblioteca de posgrado aún no cuenta con suficiente desarrollo para poder evaluar sus procesos documentales, ni tampoco un núcleo bibliográfico de importancia y pertinencia, aspecto que deberá ser atendido. La articulación con la Biblioteca Marechal permite prever la conformación de una estructura de servicios y productos bien orientada, con profesionales capacitados y comprometidos con su trabajo.



# Recomendaciones

## Gestión Institucional

1. Efectuar un análisis prospectivo que permita construir escenarios futuros. En ellos, identificar las nuevas demandas, priorizando las que deberá afrontar la institución y definiendo estrategias para atenderlas.
2. Revisar la estructura de gestión académica y administrativa, a partir del crecimiento notorio de la matrícula estudiantil y las demandas insatisfechas del medio, en el marco de la misión y objetivos institucionales.
3. Institucionalizar y fortalecer los espacios de integración e interacción con diversos sectores sociales que confluyen y participan en el quehacer institucional, impulsando espacios de intercambio permanentes con las organizaciones de la comunidad.
4. Definir de modo integral las políticas que den sustento a los vínculos interinstitucionales, monitoreando el grado de avance de los acuerdos y convenios vigentes y fortaleciendo la interacción con instituciones académicas nacionales.
5. Incrementar, en los futuros procesos de autoevaluación, los niveles de participación de todos los integrantes de la comunidad académica así como de los representantes del medio social.

## Gestión Económico-Financiera

6. Incorporar elementos de planeamiento específicos, tales como presupuestos plurianuales y/o masterplan de obras futuras, con el

objetivo de garantizar respuestas satisfactorias y sustentables en el marco de posibles escenarios futuros complejos.

7. Alcanzar una solución definitiva en relación con la regularización dominial, a los fines de asegurar la continuidad de la expansión de la infraestructura y los aportes financieros destinados a desarrollarla oportuna y eficazmente.
8. Estimular y reforzar organizativamente la expansión de los servicios de consultoría para consolidar su crecimiento y eficacia, por su contribución al financiamiento y por su fuerte impacto en la transferencia y extensión.
9. Preservar la continuidad de las inversiones proyectadas en infraestructura y recursos humanos y reforzar la dotación y capacitación de los agentes involucrados, teniendo en cuenta su potencialidad para mejorar los servicios educativos.

## **Gestión Académica**

10. Efectuar estudios prospectivos orientados a promover el desarrollo local a través de la diversificación de la programación académica.
11. Fortalecer el área de idiomas, incorporando otras alternativas que potencien las posibilidades de vínculos regionales vigentes.
12. Reforzar la vinculación entre la programación académica de grado y de posgrado.
13. Consolidar acciones y procesos de formación de los estudiantes de posgrado en el campo metodológico y la inserción de estudiantes en proyectos y programas de investigación, con el objetivo de mejorar la tasa de finalización en las carreras de posgrado.

14. Promover la formación de posgrado de los docentes a través de programas propios y conveniados con otras instituciones, fortaleciendo el vínculo entre las carreras de posgrado en Educación Superior y la Dirección de Pedagogía Universitaria.
15. Profundizar la implementación de los concursos docentes, garantizando el perfeccionamiento docente en articulación con la carrera académica como mecanismo de promoción.
16. Incorporar nuevas posibilidades de formación de los estudiantes en el Plan de Desarrollo Institucional, en el marco de los Polos de desarrollo propuestos.
17. Incrementar estudios, investigaciones y programas de acción que permitan profundizar la relación de la institución con los graduados, generando nuevos datos sobre perfiles formativos e inserción laboral.

## **Gestión en Investigación y Transferencia**

18. Fortalecer el desarrollo de la investigación básica en las unidades académicas pertinentes.
19. Formalizar una estructura interna en la Secretaría de Ciencia y Tecnología que coordine las tareas de los Departamentos y que permita recibir de manera orgánica los aportes de los mismos.
20. Consolidar la conformación de grupos de investigación estables, con lugares de trabajo en la UNLaM, aumentando el número de doctores e investigadores formados que se involucren en el desarrollo de proyectos de investigación.
21. Potenciar las relaciones interinstitucionales académicas, estimulando las colaboraciones con grupos de trabajo de otras

universidades del país y del exterior, y generando programas que faciliten tales colaboraciones.

22. Aumentar las dedicaciones exclusivas, completas y semiexclusivas, y que su mayor porcentaje se oriente a la investigación.
23. Promover el incremento de publicaciones de resultados en revistas internacionales indexadas, la concreción de patentes de invención en los grupos dedicados al desarrollo tecnológico, y el impacto de las publicaciones propias.
24. Difundir y potenciar los temas de investigación desarrollados hacia el interior de la Universidad y la comunidad de La Matanza, sistematizando y visibilizando la producción actual.
25. Profundizar el crecimiento de los distintos Polos recientemente propuestos, en particular en lo que aportan al conocimiento original y de líneas de desarrollo tecnológico.
26. Promover el desarrollo de las Ciencias Exactas y Naturales, a los fines de estimular la producción de conocimiento así como la producción de nuevas tecnologías que respondan a las demandas del sistema productivo local.
27. Evaluar la conveniencia y oportunidad de contar con una carrera de investigador propia, sustentada por la institución.
28. Mejorar la relación entre las tesis de maestría y doctorales y las líneas de investigación institucionales y promover un mayor número de líneas de trabajo interdisciplinar.

## **Gestión en Extensión**

29. Definir los alcances de la función de extensión, en relación con la identidad y con las líneas estratégicas explicitadas en el Plan de Desarrollo Institucional.



30. Fortalecer la sistematización e institucionalización de las actividades de extensión, creando las condiciones internas necesarias para desarrollar este proceso.
31. Propender a la paulatina descentralización de las actividades de extensión, generando los espacios de administración y gestión necesarios para garantizar su adecuado desarrollo.
32. Articular el Instituto de Transferencia de Servicios y Tecnología con el área de Ciencia y Tecnología, estableciendo canales formales de relación entre las actividades de investigación y las actividades de transferencia.

## **Bibliotecas y Centros de Documentación**

33. Promover la expansión edilicia de la Biblioteca, con el objetivo de mejorar la atención de los usuarios de la comunidad académica y del entorno social.
34. Dotar a la Biblioteca de presupuesto propio para favorecer la planificación y desarrollo de políticas de extensión, adquisición bibliográfica y capacitación.
35. Promover un mayor desarrollo de la Biblioteca de Posgrado, articulada informáticamente con la Biblioteca Central.
36. Definir un área de informática documental incorporada a la Biblioteca Leopoldo Marechal.
37. Crear un núcleo básico de Publicaciones Periódicas para brindar apoyatura a los diferentes Departamentos y definir la manera de obtener documentos primarios así como un sistema de Diseminación Selectiva de la Información.



# ANEXOS

## Carreras de pregrado por Unidad Académica y año de inicio – Año 2013

UNIDAD ACADÉMICA	CARRERA	AÑO DE INICIO
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES	TECNICATURA UNIVERSITARIA EN CEREMONIAL Y PROTOCOLO	2007
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA	TECNICATURA SUPERIOR EN ELECTRÓNICA SONIDO Y GRABACIÓN	2010
	TECNICATURA UNIVERSITARIA EN PROCESOS INDUSTRIALES - ORIENTACIÓN INDUSTRIA DEL CALZADO	2009
	TECNICATURA UNIVERSITARIA EN PROCESOS INDUSTRIALES - ORIENTACIÓN INDUSTRIA METALMECÁNICA	2011
	TECNICATURA UNIVERSITARIA EN WEB	2010
ESCUELA DE FORMACIÓN CONTINUA	LOCUTOR NACIONAL	2010
	MARTILLERO, CORREDOR PÚBLICO, TASADOR	2001
RECTORADO	AGENTE DE PROPAGANDA MÉDICA	2012

## Carreras de grado por unidad académica y año de inicio – Año 2013

UNIDAD ACADÉMICA	CARRERA	TÍTULO INTERMEDIO	AÑO DE INICIO
DEPART. DE SALUD	LIC. EN ENFERMERÍA	ENFERMERO PROFESIONAL	2012
	LIC. EN KINESIOLOGÍA Y FISIATRÍA	--	2012
	LIC. EN NUTRICIÓN	--	2012
	MEDICINA	--	2012

UNIDAD ACADÉMICA	CARRERA	TÍTULO INTERMEDIO	AÑO DE INICIO
DEPART. DE CIENCIAS ECONÓMICAS.	CONTADOR PÚBLICO	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN CONTABILIDAD	1991
	LIC. EN ADMINISTRACIÓN	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN	1991
	LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN COMERCIO INTERNACIONAL	1994
	LIC. EN ECONOMÍA	--	2010
DEPARTAMENTO DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA	ABOGACÍA	PROCURADOR	2004
	LIC. EN CIENCIA POLÍTICA	TÉCNICO EN GESTIÓN PÚBLICA	2005
DEPART. DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES	LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN PERIODISMO	1995
	LIC. EN EDUCACIÓN FÍSICA	TÉCNICO DEPORTIVO	1996
	LIC. EN RELACIONES LABORALES	TÉCNICO EN RELACIONES LABORALES	2001
	LIC. EN RELACIONES PÚBLICAS	ANALISTA UNIVERSITARIO EN RELACIONES PÚBLICAS	2005
	LIC. EN TRABAJO SOCIAL	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN SERVICIOS SOCIALES	1991
	PROFESORADO EN EDUCACIÓN FÍSICA	TÉCNICO DEPORTIVO	1996
DEPART. DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	INGENIERÍA CIVIL	--	2010
	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO EN ELECTRÓNICA TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ELECTRÓNICA ORIENTACIÓN SONIDO Y GRABACIÓN	1993

UNIDAD ACADÉMICA	CARRERA	TÍTULO INTERMEDIO	AÑO DE INICIO
DEPART. DE INGENIERÍA E INVESTIGAC TECNOLÓGICAS	INGENIERÍA INDUSTRIAL	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN GESTIÓN INDUSTRIAL	2000
	INGENIERÍA INFORMÁTICA	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN DESARROLLO DE SOFTWARE / TÉCNICO UNIVERSITARIO EN WEB	1992
ESCUELA DE FORM. CONTINUA	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	--	1997
	LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL	--	2001
	LICENCIATURA EN CRIMINALÍSTICA	--	EN TRÁMITE
	LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA	--	2000
	LICENCIATURA EN ENFERMERÍA	--	2009
	LICENCIATURA EN GESTIÓN AMBIENTAL	--	2011
	LICENCIATURA EN GESTIÓN DE SEGUROS	--	2004
	LICENCIATURA EN GESTIÓN EDUCATIVA	--	1999
	LICENCIATURA EN GESTIÓN TRIBUTARIA	--	2006
	LICENCIATURA EN GESTIÓN Y TECNOLOGÍA	--	2013
	LICENCIATURA EN HISTORIA	--	2007
	LICENCIATURA EN LENGUA Y LITERATURA	--	2000
	LICENCIATURA EN MARKETING	--	2010
	LICENCIATURA EN MATEMÁTICA APLICADA	--	2005
RECTORADO	LICENCIATURA EN ENFERMERÍA	ENFERMERO PROFESIONAL	2010

## Carreras de posgrado, con año de inicio – Año 2013

CARRERA	AÑO DE INICIO
DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS	2008
DOCTORADO EN CIENCIAS JURÍDICAS	2011
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN BANCARIA	2008
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	2005
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO ADMINISTRATIVO	2008
ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	2006
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN ADUANERA	2004
ESPECIALIZACIÓN EN INGRESOS PÚBLICOS	2009
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOANÁLISIS	2001
ESPECIALIZACIÓN EN PROCEDIMIENTO TRIBUTARIO Y LEY PENAL TRIBUTARIA Y PREVISIONAL	2004
MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	2005
MAestrÍA EN CIENCIAS SOCIALES	1997
MAestrÍA EN COMUNICACIÓN, CULTURA Y DISCURSOS MEDIÁTICOS	2008
MAestrÍA EN DERECHO ADMINISTRATIVO	2008
MAestrÍA EN DISEÑO, GESTIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS	2011
MAestrÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR	2006
MAestrÍA EN FINANZAS PÚBLICAS	2001
MAestrÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL	2002
MAestrÍA EN INFORMÁTICA	1997
MAestrÍA EN PSICOANÁLISIS	2001
MAestrÍA EN RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES	2003

A continuación, se detallan las carreras de grado y posgrado acreditadas por la CONEAU, indicando unidad académica, número de resolución y fecha:

## Carreras de grado acreditadas por la CONEAU

CARRERA	UNIDAD ACADÉMICA	RESOLUCIÓN	FECHA
INGENIERÍA EN INFORMÁTICA	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	028/2012	30/01/2012
INGENIERÍA EN ELECTRÓNICA	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	001/2004	02/02/2004
INGENIERÍA EN ELECTRÓNICA	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	075/2009	10/03/2009
INGENIERÍA EN ELECTRÓNICA	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	1066/2012	08/11/2012
INGENIERÍA INDUSTRIAL	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	663/2006	19/12/2006
INGENIERÍA INDUSTRIAL	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	133/2011	30/03/2011
INGENIERÍA INDUSTRIAL	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	341/2014	12/06/2014
INGENIERÍA CIVIL	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	APROBACIÓN CONEAU PROYECTO DE CARRERA Nº 804/1346/10 ACTA Nº 350	27/03/2012 12/04/2012

## Carreras de posgrado acreditadas por la CONEAU

CARRERA	UNIDAD ACADÉMICA	RESOLUCIÓN	FECHA
DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS	ESCUELA DE POSGRADO	866/10	06/12/2010
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN BANCARIA	ESCUELA DE POSGRADO	434/11	04/07/2011
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	ESCUELA DE POSGRADO	255/13	30/04/2013
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO ADMINISTRATIVO	ESCUELA DE POSGRADO	1088/11	14/12/2011

CARRERA	UNIDAD ACADÉMICA	RESOLUCIÓN	FECHA
ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	ESCUELA DE POSGRADO	990/13	29/11/2013
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN ADUANERA	SECRETARÍA DE POSGRADO DE LA UNLAM	914/05	28/11/2005
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN ADUANERA	ESCUELA DE POSGRADO	514/10	17/08/2010
ESPECIALIZACIÓN EN PROCEDIMIENTO TRIBUTARIO Y LEY PENAL TRIBUTARIA Y PREVISIONAL	SECRETARÍA DE POSGRADO DE LA UNLAM	276/06	05/06/2006
ESPECIALIZACIÓN EN PROCEDIMIENTO TRIBUTARIO Y LEY PENAL TRIBUTARIA Y PREVISIONAL	ESCUELA DE POSGRADO	1089/11	14/12/2011
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOANÁLISIS CON ORIENTACIÓN CLÍNICA EN ADULTOS	SECRETARÍA DE POSGRADO DE LA UNLAM	461/07	04/07/2007
ESPECIALIZACIÓN EN PSICOANÁLISIS CON ORIENTACIÓN CLÍNICA EN ADULTOS	ESCUELA DE POSGRADO	42/14	06/03/2014
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA	ESCUELA DE POSGRADO	253/13	30/04/2013
MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES	INSTITUTO DE POSGRADO	948/99	22/12/1999
MAESTRÍA EN DERECHO ADMINISTRATIVO	ESCUELA DE POSGRADO	78/13	08/03/2013
MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS	SECRETARÍA DE POSGRADO DE LA UNLAM	707/05	20/09/2005
MAESTRÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL	SECRETARÍA DE POSGRADO DE LA UNLAM	458/05	27/06/2005
MAESTRÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL	ESCUELA DE POSGRADO	802/12	17/08/2012
MAESTRÍA EN INFORMÁTICA	INSTITUTO DE POSGRADO	406/00	05/06/2000
MAESTRÍA EN INFORMÁTICA	ESCUELA DE POSGRADO	790/12	17/08/2012
MAESTRÍA EN PSICOANÁLISIS	SECRETARÍA DE POSGRADO DE LA UNLAM	029/06	07/03/2006
MAESTRÍA EN PSICOANÁLISIS	ESCUELA DE POSGRADO	461/13	28/06/2013
MAESTRÍA EN RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES	SECRETARÍA DE POSGRADO DE LA UNLAM	614/05	22/08/2005



En los siguientes cuadros se presenta información sobre categorías y dedicaciones asignadas y formación de los integrantes del plantel docente, cantidad de concursos efectivamente sustanciados y alumnos afectados por tutorías y becas:

## Cantidad de Docentes por Categoría y por Unidad Académica-Año 2013

UNIDAD ACADÉMICA	PROFESORES				AUXILIARES				TOTAL GRAL
	TITULAR	ASOCIADO	ADJUNTO	TOTAL	J.T.P.	AYUD. 1ª	ALUMNO	TOTAL	
Cs. ECONÓMICAS	27	33	100	160	109	120	32	261	421
INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	25	12	126	163	144	177	102	423	586
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES	34	27	167	228	215	176	23	414	642
DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA	33	27	125	185	116	51	20	187	372
CIENCIAS DE LA SALUD	1	6	57	64	177	84	6	267	331
FORMACIÓN CONTINUA	2	0	0	2	0	0	2	2	4
POSGRADO	8	0	2	10	0	2	0	2	12
RECTORADO	9	4	33	46	73	248	71	392	459
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>109</b>	<b>610</b>	<b>858</b>	<b>834</b>	<b>858</b>	<b>256</b>	<b>1.948</b>	<b>2.827</b>

## Cantidad de Docentes por Categoría y dedicación – Año 2013

DEDICACIÓN	PROFESORES				AUXILIARES				OTROS	TOTAL GENERAL
	TITULAR	ASOCIADO	ADJUNTO	TOTAL	J.T.P.	AYUD. 1ª	AYUD. ALUM	TOTAL		
EXCLUSIVA	41	37	154	232	113	50		163	475	395
TIEMPO COMPLETO	6	12	38	56	61	46		107		163
SEMIEXCLUSIVA	33	25	133	191	163	93		256		447
TIEMPO PARCIAL	7	10	51	68	120	107		227		295
SIMPLE	24	15	113	152	146	225	111	482		634
AD HONOREM	9	4	36	49	31	38	71	140		189
OTRA	0	2	50	52	127	49	1	177		229
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>105</b>	<b>575</b>	<b>800</b>	<b>761</b>	<b>608</b>	<b>183</b>	<b>1.552</b>	<b>475</b>	<b>2.827</b>

## Máximo título alcanzado por los Docentes, según categoría – Año 2013

CATEGORÍA	POSGRADO				UNIV. DE GRADO	TÍT. TERC.	TOTAL
	DOCTORADO	MAESTRÍA	ESPECIALIDAD	TOTAL POSGRADO			
PROF. TITULAR	43	29	26	98	36	4	138
PROF. ASOCIADO	15	18	21	54	55	-	109
PROF. ADJUNTO	19	68	107	194	412	4	610
JEFE DE T.P.	9	51	105	165	660	9	834
AYUDANTE GRADUADO	1	28	46	75	769	14	858
AYUDANTE ALUMNO	-	-	-	-	-	-	257
OTRA	-	-	-	-	-	-	21
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>194</b>	<b>305</b>	<b>586</b>	<b>1.932</b>	<b>31</b>	<b>2.827</b>

DEPARTAMENTO	ANTES DE 2007	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
ECONÓMICAS	32	13	2	9	19	1		22	0	98
HUMANIDADES	41	20	12	0	3	11	9	5	1	102
INGENIERÍA	31	19	19	8	6	0	0	40	16	139
DERECHO	0	13	14	5	13				7	52
SALUD							0	7	15	22
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>65</b>	<b>47</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>74</b>	<b>39</b>	<b>413</b>

## Concursos sustanciados por Departamento

### Alumnos afectados por las tutorías 2013 por Departamento

DEPARTAMENTOS	ALUMNOS AFECTADOS POR TUTORIAS
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES	76
CIENCIAS ECONÓMICAS	472
INGENIERÍA E INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS	403
DERECHO Y CIENCIA POLITICA	78
CIENCIAS DE LA SALUD	133
<b>TOTAL</b>	<b>1.162</b>

### Becas otorgadas por Departamento Años 2007/2010/2013

UNIDAD ACADÉMICA	2007	2010	2013
DEPTO. SALUD	-	8	84
DEPTO. ECONÓMICAS	92	79	59
DEPTO. DERECHO	42	71	34
DEPTO. HUMANIDADES	123	94	83
DEPTO. INGENIERÍA.	43	48	40
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>



# DOCUMENTO





*Universidad Nacional de La Matanza*

*Rectorado*

San Justo, 08 de Agosto de 2016

**REF.: RESPUESTA NOTA CONEAU  
INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA  
SEGUNDO PROCESO**

**DE MI CONSIDERACIÓN:**

Tengo el agrado de dirigirme a Usted con el objeto de hacerle llegar mis comentarios sobre el Informe de Evaluación Externa de esta Casa de Altos Estudios que culmina con el Segundo Proceso de Evaluación Institucional de la Universidad Nacional de La Matanza.

Mi primer comentario tiene como fin valorar el compromiso y profesionalidad de los pares evaluadores en la realización de esta tarea tan compleja como es la de estudiar, analizar y efectuar recomendaciones de mejora en una Institución Universitaria.

El Informe Final elaborado por el Comité de Pares Evaluadores confirma el trabajo realizado en estos años por toda la comunidad universitaria, expresado en el proceso de evaluación interna.

El reconocimiento (de parte de los evaluadores) del alto grado de inserción en el medio local y regional que ha tenido nuestra Universidad, el sostenido crecimiento de nuestra oferta académica y una sólida inserción en toda la zona de influencia, nos llena de satisfacción ya que es uno de nuestros principales objetivos.

La posibilidad de corroborar a partir de los encuentros con los docentes y alumnos, el alto grado de satisfacción con respecto a las características edilicias (aulas, laboratorios, espacios de circulación, etc.) nos indica que hemos estado en el camino correcto en cuanto nuestra estrategia de crecimiento estructural.



## *Universidad Nacional de La Matanza*

### *Rectorado*

El alto grado de compromiso de parte de los docentes con la Institución señalado en el Informe también me permite expresar que se ha ido conformado una cultura de pertenencia por parte de los profesores y auxiliares que ha sido clave en el desarrollo de nuestra Universidad.

La valorización de nuestro sistema de ingreso y apoyo al alumnado a partir del Sistema de Tutorías nos reafirma en nuestra convicción de que la estrategia de acceso implementada hace años y consolidada en la actualidad, es el camino adecuado para la inserción de los jóvenes en la vida académica universitaria en nuestra política de inclusión con calidad.

Asimismo, nos vemos reconfortados de que los pares evaluadores hayan confirmado que nuestros graduados pusieran de manifiesto el alto grado de pertenencia destacando el nivel de formación recibido que les ha permitido alcanzar posibilidades de desarrollo profesional, esta cuestión es desde mi punto de vista particular la de mayor satisfacción en la tarea realizada.

Por último, en cuanto a fortalezas destacadas, no puedo dejar de mencionar el reconocimiento de la contundencia y potencia emocional de los testimonios de los graduados y referentes territoriales de La Matanza entrevistados por el Comité de Pares, que han dado cuenta del grado de movilización individual y colectiva que la existencia de la Universidad Nacional de La Matanza ha generado en la comunidad.

Las recomendaciones efectuadas cumplen con su finalidad de proponer mejoras o atender a puntos débiles en la gestión, como lo habíamos expresado en nuestro proyecto de Plan Estratégico 2016-2020, las mismas serán puestas en conocimiento de quienes tenemos la responsabilidad de planificar en nuestra Institución, a los efectos de valorizarlas e incorporarlas al documento final del Plan Estratégico.





Universidad Nacional de La Matanza

Rectorado

Finalmente, mi reconocimiento en general a todos aquellos que han participado del proceso de autoevaluación en primera instancia, y de evaluación externa institucional, y en especial, a la comunidad de la Universidad Nacional de La Matanza por el trabajo colaborativo y de compromiso permanente puesto de manifiesto para que este proceso pudiera llevarse adelante.

Sin otro particular, saludo a Usted atentamente.

07

Dr. DANIEL EDUARDO MARTÍNEZ  
RECTOR  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA



SR. PRESIDENTE

COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA

LIC. NÉSTOR PAN

S. / D.



**PUBLICACIONES  
DE LA CONEAU**



## **Dirección de Desarrollo, Planeamiento Relaciones Internacionales**

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

### **Informe de Evaluación Externa**

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

22. Instituto Universitario CEMIC
23. Universidad Nacional de Tres de Febrero
24. Universidad de Morón
25. Universidad Nacional de Quilmes
26. Universidad Nacional de Villa María
27. Universidad Nacional de La Plata
28. Universidad Nacional del Nordeste
29. Universidad Nacional del Litoral
30. Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano
31. Universidad de Congreso
32. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
33. Universidad Nacional de General Sarmiento
34. Universidad Blas Pascal
35. Universidad Católica de Santa Fe
36. Universidad de Concepción del Uruguay
37. Universidad Nacional de La Matanza
38. Instituto Universitario Aeronáutico
39. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
40. Universidad Nacional de Cuyo

41. Universidad Católica de Santiago del Estero
42. Instituto Universitario Italiano de Rosario
43. Universidad Católica de Cuyo
44. Universidad Nacional de Formosa
45. Universidad Nacional del Sur
46. Instituto Universitario del Gran Rosario
47. Universidad Tecnológica Nacional
48. Universidad Notarial Argentina
49. Universidad Nacional de General San Martín
50. Universidad Austral
51. Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires
52. Universidad Nacional de San Juan
53. Instituto Universitario de Salud Mental de la APdeBA
54. Instituto Tecnológico de Buenos Aires
55. Universidad Empresarial Siglo 21
56. Universidad Católica de Córdoba
57. Universidad de Palermo
58. Universidad de San Pablo - Tucumán
59. Universidad del CEMA
60. Universidad Champagnat
61. Universidad Nacional de San Luis
62. Universidad CAECE
63. Universidad Nacional de Lanús
64. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
65. Universidad de la Marina Mercante

## **Accreditación de Carreras de Grado**

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

Los estándares de acreditación son establecidos por el Ministerio de Educación de acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual están representadas las instituciones universitarias tanto estatales como privadas. De tal manera, la CONEAU realiza su trabajo a partir de una normativa que goza de consenso en el sistema universitario.

**Ingeniería Agronómica (2014)**

**Ingeniería (2015)**

**Veterinaria (2016)**

**Medicina (2017) próximamente**

## Cuadernos del Programa Phrónesis

Desde el año 2009 funciona el Programa Phrónesis, que tiene como objetivo contribuir a construir una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el mencionado sistema, en sus respectivos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales.

El Programa diversificó las modalidades y los destinatarios de las actividades de formación a través de dos nuevas líneas de trabajo: convenios con las instituciones universitarias y formación de expertos. A través de dichas estrategias se multiplicó la cantidad de participantes en las actividades de formación.

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



## Documentos Institucionales

*Avances de Gestión desde la Evaluación Institucional, 2008-2010.* 176 páginas. Este volumen coordinado y supervisado por Juan Carlos Geneyro, inició la serie de “Documentos Institucionales” en 2011.

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

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

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

## Posgrado

*Posgrados acreditados en la República Argentina*, edición que se actualiza anualmente.

Primera edición 2013, 256 páginas;

Segunda edición 2014, 280 páginas;

Tercera edición 2015, 300 páginas;

Cuarta edición 2016, 314 páginas;

Quinta edición 2017 328 páginas.







Este libro se terminó de imprimir  
en el mes de mayo de 2017 en los Talleres  
de **Arte Gráfica NesDan S.R.L.**  
Puente del Inca 2450 - C. Spegazzini  
[www.nesdansrl.com.ar](http://www.nesdansrl.com.ar)