

COMISION NACIONAL DE EVALUACION Y ACREDITACION UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN - EVALUACION EXTERNA

Diciembre de 1998

Introducción

El proceso de autoevaluación de la Universidad Nacional de Luján (UNLu) comenzó con el ofrecimiento del Ministerio de Cultura y Educación de ejecutar actividades con la Universidad para el mejoramiento de la calidad universitaria. Esta oferta se concretó en septiembre de 1993 con la firma de un convenio que planteó dos etapas de evaluación institucional de la UNLu: la primera centrada en la *autoevaluación*; la segunda en la *evaluación externa*.

El convenio estipuló determinar las unidades de análisis de mutuo acuerdo, y la Universidad decidir la conformación de una comisión de autoevaluación para cada una de ellas. Además, se convino un plazo de 18 a 24 meses para la realización de la evaluación interna y externa.

El anexo del convenio estableció que, como mínimo, los productos de la evaluación universitaria debían incluir:

- La explicitación de los objetivos y políticas de cada unidad de análisis.
 - Los planes de mejoramiento de la calidad universitaria, elaborados para un horizonte de corto y mediano plazo (uno y tres años respectivamente)
 - La participación amplia de los claustros en los procesos de evaluación.
- Las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y/o vinculación y la función de apoyo gestión y/o administración.

En abril de 1994 el Consejo Superior dispuso limitar la evaluación a las actividades de investigación, a la docencia en las asignaturas elegidas por cada departamento, a las unidades de gobierno y gestión y al Centro de Asistencia Técnica. Sin embargo, este último no fue evaluado y sólo se analizó la Biblioteca para el caso de las unidades de gestión.

La etapa siguiente del proceso fue la elaboración de la metodología correspondiente y el comienzo de una sensibilización de la comunidad universitaria. Luego, el proceso estuvo paralizado durante varios meses, en parte debido al período electoral en el que se encontraba la UNLu.

Una vez electas las nuevas autoridades, éstas ratificaron la decisión de continuar con el proceso de autoevaluación, que concluyó a mediados de 1996.

Finalmente, en 1997 las autoridades de la Universidad elevaron el informe de autoevaluación a la CONEAU, solicitando la realización del proceso de evaluación externa, que fue formalizado mediante la firma del "Acuerdo para implementar el Proceso de Evaluación Externa" el 8 de abril del corriente año.

El Comité de Pares encargado de la Evaluación Externa visitó la Universidad de Luján en la semana del 22 al 26 de junio de 1998. Durante esa semana, el Comité realizó numerosas entrevistas tanto a miembros de la comunidad académica como a representantes del gobierno local e instituciones ligadas con el quehacer cultural y educativo de la zona. El Comité de Pares comprobó en los distintos momentos de la visita y de las entrevistas realizadas que existe en la UNLu un importante núcleo de personas (docentes, alumnos, graduados y funcionarios) interesados y comprometidos con el mejoramiento de la oferta universitaria y conscientes de los problemas que presentan sus respectivos ámbitos.

Luego de haber procesado y analizado minuciosamente el conjunto de la información suministrada, el Comité de Pares elaboró un informe en el que manifiesta haber conformado un juicio amplio, circunstanciado y documentado de la actual realidad institucional de la UNLu. Sobre la base de este relevante material así como el Informe de Autoevaluación, la información secundaria obtenida, las opiniones y apreciaciones críticas de un número significativo de actores universitarios y de la comunidad externa y las visitas a las instalaciones físicas, laboratorios y bibliotecas, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación está en condiciones de enunciar sus propios juicios y recomendaciones generales y específicas, que intentan aportar una mejor comprensión de la UNLu y a su perfeccionamiento. Juicios y recomendaciones que necesariamente consideran los procesos, los contextos y la historia, mucho más que los resultados finales de esta universidad.

1. El Significado de la Evaluación Institucional

1.1. La evaluación institucional de una institución universitaria

La evaluación institucional es un instrumento útil y necesario para un proceso de generación de transformaciones y mejoras en una estructura institucional y apunta fundamentalmente a elevar la calidad de sus prestaciones. No se trata de una práctica meramente técnica o de un proceso valorativo neutral. Por ello, no es de fácil aceptación, más aún cuando - como es el caso de las universidades argentinas - no existe una tradición establecida y difundida.

Además de los problemas y dilemas estrictamente técnicos, son muchos y variados los debates políticos e ideológicos vigentes en el campo de la evaluación universitaria que tienen que ver no sólo con intereses personales y perspectivas institucionales, sino también con diversas visiones sobre la misión de la universidad en la sociedad.

Por ello, es muy valiosa y merecedora de sinceros elogios la decisión de las autoridades de la UNLu de promover un proceso de evaluación institucional que cuente con la participación de todos los actores universitarios. Para ello, como señala el Informe de

Autoevaluación, desde el comienzo fue necesario emprender "un esfuerzo permanente de información y sensibilización dirigido a la comunidad universitaria, pues existían desconfianzas y resistencias" (Informe de Autoevaluación, p. 4). En este sentido, es de destacar que la capacidad de autorreflexión, observada tanto en la actitud hacia la autoevaluación cuanto en las entrevistas realizadas durante la evaluación externa, habla de una potencialidad en la UNLu de extrema importancia.

1.2. Rasgos fundamentales de la evaluación de la universidad

El proceso de evaluación institucional de una universidad posee cuatro características fundamentales:

1. Su carácter democrático y, por lo tanto, participativo: parte de la premisa de entender a la universidad como una institución social cuya construcción es una tarea necesariamente colectiva. Además, este carácter es más significativo cuando se trata de una institución pública y con fuerte sentido social, como es el caso de una universidad.

Una evaluación participativa es así una práctica colectiva en la que los actores involucrados en diversas posiciones con relación a la problemática-objeto pretenden reconstruir sistemáticamente los objetivos, el desarrollo y los resultados de una determinada experiencia a fin de precisar sus alcances, impactos y limitaciones y generar un avance cualitativo en su producción.

2. Es un proceso social promovido por la propia universidad pública, a partir de una decisión política. Se destaca así el valor de la transparencia y el respeto de la universidad frente a la sociedad. La UNLu desea, pues, reflexionar sobre sí misma y sobre el adecuado cumplimiento de sus responsabilidades públicas.

3. Se trata de un proceso permanente y sistemático responsable del desarrollo de la universidad. Aumentar los conocimientos de la comunidad acerca de su entorno es fundamental para la tarea de mejoramiento de la calidad. Esa comunidad comienza a percibir la evaluación como un instrumento que contribuye a la producción de la calidad académica e institucional, además de constituir una responsabilidad compartida por todos. Por ello, es importante que esa evaluación no sea solamente *participativa* y *pública* sino también *permanente* y *sistemática*, porque el mejoramiento de la calidad es tarea colectiva, cotidiana y continua.

4. Cumple una función de producción de conocimientos sobre la institución. Al asumir la responsabilidad de evaluarse, la comunidad universitaria afirma el valor pedagógico de ese proceso y de las mejoras que se introducirán a través de la incorporación de tal conocimiento a las tareas cotidianas. Para ello, requiere reflexión crítica sobre el sentido de las prácticas realizadas y su proyección futura, y aprendizaje sobre los efectos transformadores de las mismas.

Por último, es importante que esta experiencia de evaluación se difunda al conjunto de las universidades argentinas y contribuya a afianzar la idea de que los procesos sistemáticos y participativos de evaluación son relevantes para cada institución en particular y para la consolidación de un sistema universitario público consciente de sus responsabilidades sociales.

2. La trayectoria histórica de la UNLu

2.1. Algunas precisiones metodológicas

El Documento "Lineamientos para la evaluación externa", producido por la CONEAU en noviembre de 1997, señala con nitidez que la evaluación ha de tener especialmente en cuenta la singularidad del proyecto, historia y cambiante vínculo con el contexto de cada institución universitaria. Dice textualmente: "Así como la historia de la institución constituye un marco, un contexto que da cuenta de la especificidad, de la particularidad de la propia institución, el proyecto institucional es la encarnación de los objetivos abstractos de cada institución en una coyuntura particular en un momento histórico dado. Este proyecto realiza una priorización y jerarquización de los objetivos que afecta a la forma de distribuir los recursos y a la planificación en general."

Si esta premisa parece relevante en términos generales para abordar un proceso de evaluación institucional, en el caso de la UNLu adquiere una importancia especial por diversos factores:

La brevedad de su historia institucional
La fuerza, originalidad y coherencia de su proyecto institucional fundacional.
El trauma institucional producido por su clausura, que se extendió más de 4 años.
Las modificaciones que a partir de su reapertura ha experimentado ese proyecto fundacional.
La coexistencia en la actualidad de líneas de pensamiento contrapuestas sobre el proyecto institucional de la UNLu y su proyección hacia el futuro.

2.2. El proyecto original de la UNLu

La UNLu se creó el 20 de diciembre de 1972 en el marco de una política de expansión creciente de la enseñanza universitaria pública y respondiendo a diversas iniciativas locales que pretendían una Universidad con un perfil diferenciado, fuerte orientación regional y articulada al sector productivo.

El proyecto institucional proponía su estructuración sobre la base de:

- *carreras cortas no tradicionales*, con acceso inmediato al mercado de trabajo y posibilidades de extensión en licenciaturas y posgrados.
- un *sistema departamental*, concibiendo al departamento como una unidad de docencia e investigación en un conjunto de disciplinas afines, que presta servicios a las distintas carreras dependientes del rectorado a través de una comisión curricular. Procuraba así, "evitar las duplicaciones y rigideces propias del régimen de cátedras específicas" (en ese momento sólo la Universidad Nacional de Sur poseía una estructura departamental).

La puesta en marcha de la UNLu estuvo caracterizada por la coherencia con el proyecto original, por un claro liderazgo a este respecto y por la constitución de equipos docentes y de investigadores, con una importante proporción de los mismos con elevada dedicación, muchos de cuyos integrantes aún forman parte de los planteles de la Universidad.

Se puede afirmar – teniendo en cuenta los diversos documentos consultados y la información provista por las entrevistas realizadas – que los objetivos de la UNLu en sus orígenes eran:

Promover el desarrollo global de su área de influencia, a partir de la asistencia al sistema productivo, la valorización de los recursos naturales y humanos regionales, el mejoramiento de la calidad de vida de la población de la región.

Promover e incidir en las transformaciones tecnológicas necesarias para la adecuada explotación e industrialización de los recursos naturales de la región.

Analizar y evaluar las relaciones sociales con el fin de promover el desarrollo de los recursos humanos regionales y la elevación cultural de la comunidad.

Promover el desarrollo ambiental equilibrado.

La concepción regional de la UNLu se centraba en la visión del desarrollo que tendría a futuro el sector agroindustrial en la región pampeana y en las cercanías de Buenos Aires, como lógica consecuencia del perfil productivo del país. Las carreras tecnológicas (alimentos y producción agropecuaria) eran una de las principales razones de ser de la UNLu y le conferían un perfil distintivo.

El área de administración surgía en parte como subsidiaria de este esquema, apuntando a la administración de la pequeña y mediana empresa rural o de agroalimentos.

El área educativa se articulaba a este modelo, especialmente con los aportes de la Tecnología Educativa y la Educación a distancia (que constituían carreras y le conferían especial énfasis a la investigación aplicada a la extensión y capacitación hacia el empresario rural).

En el área de las Ciencias Sociales se había identificado la pertinencia de una carrera accesoria al proyecto principal, la tecnicatura en Minoridad y Familia, respondiendo a una inquietud del organismo que cedía las tierras iniciales para la UNLu.

Finalmente, se contemplaba un sistema de ingreso que presentaba las siguientes características:

a. una etapa introductoria (el mencionado Ciclo de Estudios Generales)

b. la admisión de mayores de 25 años sin título secundario, mediante prueba de madurez (esta alternativa fue eliminada por decisión ministerial en 1975 y reimplantada recién en 1996).

Los Centros Regionales

Los centros regionales se crearon a efectos de ampliar el respaldo a la UNLu en sus primeros años de vida. Según la concepción inicial se dictaría en ellos sólo el primer año, es decir, las seis materias básicas del ciclo común. El resto de la actividad de todas las carreras se mantendría en la sede principal, en Luján.

Fueron creados el 30 de enero de 1974, en Campana, Chivilcoy y General Sarmiento, "para impartir Ciclos de Estudios Generales y Cursos de Extensión Universitaria". Con posterioridad, se aceptaron selectivamente ciclos completos de algunas carreras, en especial a término. Estaban a cargo de un Responsable docente y administrativo. En abril de 1975 se creó el Centro Regional de Nueve de Julio. Los Centros Regionales fueron fundados a través de convenios con las respectivas municipalidades, que aportaron infraestructura edilicia, y el resultado fue una gran afluencia de alumnos que, sin duda, contribuyó a la consolidación de la institución.

2.3. Clausura de la UNLu

El gobierno militar eliminó la autonomía de las universidades y estableció un rígido control ideológico sobre ellas que desnaturalizó su misión educativa. En el caso de la UNLu se adicionó, además, una decisión política que procuró primero su desmembramiento y su vaciamiento y que culminó con su clausura cuando el 19 de febrero de 1980 se derogó la ley de creación de la UNLu y, consiguientemente su vida académica quedó forzosamente interrumpida.

Esta clausura duró más de cuatro años y generó, como ya se ha señalado, una inédita y profunda situación traumática a su vida institucional. Baste para ello tener en cuenta la dispersión de carreras, docentes, investigadores y alumnos y la interrupción de la vida del proyecto institucional que produjo. Esta circunstancia ha sido especialmente tenida en cuenta y ponderada en el análisis del perfil de la UNLu.

2.4. La UNLu tras la reapertura

En diciembre de 1983 se restituyó a la UNLu la personería jurídica, la autonomía académica y la autarquía económica y financiera. Las actividades se reiniciaron oficialmente el 30 de julio de 1984.

La reapertura pretendió respetar el diseño original del proyecto, reabriéndose también tres Centros Regionales creados durante la primera etapa de vida institucional, con una dimensión que no difería mayormente de la alcanzada en ella.

La creación de las carreras vinculadas a las disciplinas empresariales (Tecnatura y Licenciatura en Administración) produjo una tasa de expansión elevada de la matrícula, que aún se mantiene. Las restantes carreras tuvieron crecimientos más moderados, con casos de estancamiento en la matrícula.

A su vez, los centros regionales se dedicaron mayoritariamente al dictado de carreras que requieren un esfuerzo mínimo en términos de infraestructura y equipamiento, situación que se tradujo en la importante matrícula de algunas carreras, fundamentalmente Licenciatura en Administración.

Las Delegaciones – que se establecieron mediante convenios y acuerdos específicos entre la universidad y municipios, fundaciones u otras instituciones locales – tienen por objetivo desarrollar carreras a término o descomprimir la matrícula de primer año de carreras como Licenciatura en Administración. Los municipios e instituciones locales aportan edificios y un apoyo para contratar docentes y personal de apoyo. En la actualidad funcionan las delegaciones que se describen en el Anexo II. Si bien hay numerosos municipios interesados en tener Delegaciones de la UNLu, la actual conducción no ha abierto ninguna nueva.

3. Las prioridades institucionales

De las diversas entrevistas realizadas y del material documental considerado, es posible inferir que los objetivos considerados prioritarios por las actuales autoridades de la universidad son:

a. Mejorar la calidad de la enseñanza:

- fortalecer el programa de posgrado
- mejorar las carreras de grado;
- extender las modalidades semipresenciales de enseñanza;
- formar jóvenes graduados en el extranjero;
- promover la cooperación internacional, asignando especial prioridad a la articulación con unidades académicas iberoamericanas.

b. Mejorar los servicios destinados al bienestar estudiantil:

- mantener y, si es posible, incrementar la cantidad de becas estudiantiles.
- mejorar el funcionamiento de la Escuela infantil y del Jardín Maternal en Luján y extender este servicio a San Miguel (Partido de Gral. Sarmiento)

c. Desarrollar la investigación

- obtener mayor disponibilidad de recursos económicos y aumentar la dedicación de los recursos humanos, especialmente consiguiendo la radicación de los mismos

d. Reasignar los docentes según las características y las tendencias de crecimiento de las carreras y matrículas respectivas.

- elaborar un modelo de reasignación de docentes y de recursos presupuestarios entre departamentos y divisiones

e. Elaborar una nueva política de ingreso que garantice la calidad de la enseñanza

- reorganizar los planes de estudio de las carreras según dos criterios: i. acortar la duración de las carreras de grado; ii. diseñar un primer año que cumpla funciones de nivelación de saberes manteniendo el actual sistema de ingreso a la Universidad.

f. Delimitar las pautas de crecimiento regional de la UNLu

- replantear la perspectiva regional de la Universidad, teniendo en cuenta las modificaciones sociales y económicas experimentadas y la implantación de otras universidades en la Provincia de Buenos Aires, en especial en el Gran Buenos Aires, concentrándose en las áreas geográficas ya cubiertas y acrecentando la inserción de la UNLu en el interior de la Provincia.

4. Gobierno y Gestión

4.1. El estatuto y los órganos de gobierno

La norma que rige el funcionamiento de la universidad es su estatuto, el cual, cumpliendo con la ley 24.521, fue modificado en el año 1996. El mismo establece los siguientes órganos de gobierno:

- La Asamblea Universitaria es la instancia superior de la Universidad, integrada por 80 miembros, 40 representantes de los profesores, 24 de los alumnos, 10 de los graduados y 6 del personal técnico, administrativo y de maestranza. Sólo puede tratar aquellas cuestiones para cuya consideración haya sido convocada. Sus atribuciones están restringidas a la modificación del estatuto, a dictar el reglamento de su funcionamiento, remover a las autoridades electas, considerar la gestión anual del Consejo Superior y crear o suprimir Departamentos Académicos y Centros Regionales.

- El Consejo Superior ejerce el gobierno directo. Está integrado por los directores decanos de los departamentos, 5 representantes de los profesores, 5 de los alumnos, 3 de los graduados y 2 del personal técnico, administrativo y de maestranza. Los representantes son elegidos por elección directa. Sus miembros tienen un mandato de dos años, salvo los representantes de los alumnos que duran un año. Sus facultades son amplias. Entre ellas se encuentran las de proponer a la Asamblea la creación o supresión de Departamentos, Centros Regionales o establecimientos de nivel inferior, resolver la creación de

Institutos, Centros de Investigación y carreras, y aprobar planes de estudio, condiciones de ingreso y presupuesto de la Universidad. Decide sobre los llamados a concurso y las designaciones de personal. La programación de gastos e inversiones debe aprobarse por dos tercios de los votos.

- El Rector es elegido por sufragio directo, por voto ponderado y en fórmula conjunta con el Vicerrector. Tiene a su cargo la representación de la universidad y el deber de ejecutar las resoluciones de la Asamblea y del Consejo Superior. Ejerce la administración de la Universidad y organiza las Secretarías del Rectorado, cuyos titulares pueden ser docentes. Tiene a su cargo la gestión organizativa y administrativa de la Universidad, pues es el Consejo Superior el que acumula las atribuciones resolutorias con respecto al gobierno institucional.

- Los Directores Decanos de los Departamentos son elegidos entre los profesores del respectivo departamento por sufragio directo y tienen la función de coordinar la actividad docente y científica de los departamentos.

- Los Consejos Directivos de los Departamentos orientan y coordinan la actividad académica y científica. Sus miembros son elegidos por voto directo de los claustros. Para los estudiantes, el único requisito es la aprobación de dos materias en el año. Como no existe correspondencia entre carreras y departamentos, esto permite el voto de alumnos con escasa relación con el departamento. Proponen al Consejo Superior los llamados a concurso y la contratación de profesores. Establecen cursos libres, paralelos y de posgrado,.

El estatuto presenta algunos aspectos que sugieren comentarios y que podrían ser objeto de perfeccionamiento:

- El estatuto tiene precisión con respecto a los órganos de gobierno, sus funciones, los mecanismos de elección y las condiciones que deben ser cumplidas por los representantes, pero es extremadamente genérico con respecto a los objetivos de la institución. En sus artículos 1 y 2 define los principios y fines de la Universidad, enunciación muy general que no difiere de las convencionales adoptadas por instituciones de este tipo. Ellos no dan elementos suficientes para definir el perfil de la universidad, ni permiten generar una visión clara que pueda tomarse como referencia para evaluar la gestión. Su carácter general permite contener la multiplicidad de orientaciones y perspectivas que coexisten en la

Universidad e incorporar una amplia gama de iniciativas que deban acoger sus órganos de gobierno. Tampoco tiene disposiciones que adjudiquen a los distintos ámbitos de gobierno la responsabilidad de concretar esos principios y fines en definiciones operacionales de los mismos, ni hacen referencia a las funciones de fijación de políticas, de planeamiento y de evaluación. A pesar que el estatuto es un instrumento con consecuencias organizativas, pues se refiere a la distribución de responsabilidades entre ámbitos y niveles, y políticas, al fijar los mecanismos de representación, no contiene disposiciones que impliquen restricciones sobre las decisiones sobre la oferta académica, la localización de las actividades o sobre el equilibrio entre docencia, investigación y extensión.

- En particular, la Asamblea no tiene atribuida la función de definir objetivos ni de dictar políticas institucionales, por lo que no interviene en las cuestiones de tipo estratégico ni en la definición precisa del perfil de la Universidad. Su supervisión sobre la gestión del Consejo Superior se reduce a la consideración de su informe anual. Por su parte, la definición de las funciones del Consejo Superior incluye cuestiones de gestión institucional que lo distraen de su responsabilidad en materia de conducción política y estratégica sin que sea sustituido en este papel por el Rector. Esto determina que se produzca de hecho un vacío en el plano de las definiciones en materia de orientación de largo plazo, de la planificación y de la evaluación de las acciones.

- En cuanto al régimen electoral, tienen derecho a elegir y ser elegidos: i) los profesores y docentes auxiliares, para sus respectivos claustros, ya sean ordinarios designados por concurso, contratados o en situación de interinato por un período no inferior a doce meses, ii) los graduados inscriptos en el padrón (no necesariamente graduados de la Universidad, pero que se encuentren vinculados a su actividad por funciones de colaboración en la investigación o docencia en categorías auxiliares), iii) el personal técnico, administrativo y de maestranza de la planta permanente o contratado por un período no inferior a doce meses, y iv) los alumnos que hayan aprobado por lo menos dos materias en el año previo al cierre del registro electoral. Es decir, no hace falta la condición de concursado o permanente para ejercer los derechos señalados, ni tampoco se establece ninguna disposición sobre requerimientos en materia de jerarquía docente para ejercer funciones representativas. De igual manera, no hay exigencias en materia de regularidad en la docencia para el ejercicio de los cargos de rector, vicerrector y decanos

de departamentos. Estas disposiciones son factores que influyen sobre las decisiones de convocatoria a concursos, por mucho tiempo demoradas, y que explicarían la muy baja proporción de profesores concursados o de jerarquía de titular o asociado existente.

4.2 La gobernabilidad institucional

La Universidad Nacional de Luján comparte con las instituciones de enseñanza superior algunos atributos de los procesos de decisión. Ellos se derivan del carácter "plural" resultante de la coexistencia de perspectivas disciplinarias, apreciaciones con respecto a los objetivos, percepciones sobre el papel de la docencia, la investigación y la extensión, intereses de los claustros y compromisos con distintas realidades locales. Pero, a la vez, debe hacer frente a problemáticas particulares:

- las exigencias de un elevado crecimiento no planificado en la matrícula de algunas carreras frente a la estabilización de otras, que generan tensiones sobre los recursos y capacidades disponibles, así como desequilibrios entre departamentos y entre divisiones.
- las presiones comunitarias de la zona de influencia de la Universidad para abrir delegaciones, así como el crecimiento de Centros Regionales, que modificó la distribución espacial de las actividades de la Universidad y de su matrícula,
- el perfil del personal docente, con una proporción creciente de auxiliares, jefes de trabajos prácticos y profesores adjuntos no designados por concurso, con una inserción institucional muy diferente a la de aquellos que son portadores de la memoria histórica de la Universidad,
- la coexistencia, por un lado, de una retórica fundacional, con huellas profundas dejadas por el episodio de su cierre, y, por el otro, una realidad que difiere significativamente de la que le dio sustento original.

Frente a estas problemáticas no existe una percepción compartida ni respuestas integradas y coherentes conforme a las exigencias de un perfil institucional a construir o preservar. Ello pone de manifiesto la existencia de problemas de gobernabilidad, entendiendo por ésta la capacidad de conducción con una visión de futuro para el conjunto de sus actividades y de movilizar capacidades analíticas y recursos para formular diagnósticos, así como para elaborar y ejecutar objetivos, estrategias y políticas, ejerciendo el liderazgo y promoviendo comportamientos innovadores.

Ante estos problemas, se abren dos caminos alternativos:

- El primero de ellos es la elaboración de aquella visión que oriente estratégicamente a las acciones institucionales

y reafirme el sentido de pertenencia a la comunidad universitaria, procurando el crecimiento sistemático de las capacidades para brindar una educación de calidad y realizar contribuciones significativas al medio a través de sus labores de investigación y extensión. Este camino demanda deliberación sobre objetivos entre los componentes de la universidad, planeamiento a cargo de unidades especializadas que apoyen la toma de decisiones de los órganos políticos, la institucionalización de la evaluación de procesos, resultados e impactos y una gestión activa y anticipadora. Es una búsqueda de consenso acerca de los fines sustantivos, con una asunción plena de las responsabilidades de gobierno institucional, un efectivo liderazgo y coherencia en la acción.

- El otro camino posible es la atención de los problemas inmediatos, la negociación permanente y la satisfacción de las demandas cuando éstas se plantean. En este caso, la búsqueda permanente de consensos sobre lo instrumental y la gestión puede llevar a la inmovilización de los procesos de decisión, a la persistencia de las situaciones establecidas, al crecimiento por inercia o a que la Universidad renuncie por pasividad a su capacidad de responder a las demandas del medio sin abandonar por ello la misión que se ha fijado ni su proyecto institucional. En este camino, la conducción se reduce a la administración de un sistema de compromisos, pero sin ejercicio del poder de orientación de la Universidad. Y problemas poco importantes en su origen se desarrollan a tal punto que obstaculizan el futuro de la Universidad.

A juicio de la CONEAU, las cuestiones más críticas para la vida universitaria deben dar lugar a discusiones regulares sobre su naturaleza y alcances y a la búsqueda de alternativas de resolución. En algunos casos se han constituido comités con la tarea de considerar algunos de estos aspectos - que son señalados en las secciones específicas de este documento - y las autoridades de la Universidad manifiestan su predisposición a abordarlos, pero no se ha podido apreciar que exista un debate integral y sistemático sobre la visión que debe gobernar la construcción del perfil universitario deseado, sobre el ingreso, sobre los productos de la labor educativa, sobre su inserción regional ni sobre la articulación entre las labores de docencia, investigación y extensión. La relación entre los recursos, dispersión geográfica, matrícula y plantel docente tampoco ha recibido un tratamiento sistemático. Tampoco existen ámbitos de planificación - que elaboren diagnósticos adecuados fundados en información confiable y que anticipen escenarios o elaboren alternativas - ni mecanismos regulares de evaluación.

La evaluación externa tuvo oportunidad de encontrar un clima institucional que no está caracterizado por fracturas intensas, aún cuando pudo identificar distintas posturas con respecto al ingreso, a la distribución de recursos entre docencia e investigación, al equilibrio entre carreras y a la proyección regional de la Universidad. Estas posturas difieren en aspectos de enorme importancia, con manifestación particular durante los

procesos de asignación de recursos entre departamentos, y entre docencia e investigación. Su resolución se realiza a través de la negociación, buscándose la superación de esta situación a través de la construcción de modelos de cálculo de la distribución presupuestaria con base a coeficientes convenidos. Sin una efectiva planificación institucional, esos modelos serán meras formalizaciones de las situaciones establecidas sin una proyección que las modifique.

De no superar la Universidad el riesgo indicado, las consecuencias son previsibles. Si bien la coexistencia de perspectivas e intereses por medio de acuerdos circunstanciales demoran o evitan el estallido de crisis de gobernabilidad institucional, el costo puede ser el agravamiento de carencias que van deteriorando la calidad de los procesos sustantivos de docencia e investigación, y diluyendo el perfil diferenciado de la Universidad.

4.3 La articulación entre niveles de decisión

El Consejo Superior y los Consejos Departamentales son los ámbitos de representación política y, por lo tanto, son los foros en los que se discuten las cuestiones centrales de la vida universitaria y se adoptan decisiones que impactan sobre toda la institución. Junto a ellos, existen otros mecanismos que inciden sobre la orientación de las acciones y la articulación entre niveles y ámbitos universitarios.

Algunos mecanismos tienen una incidencia positiva. Es evidente la existencia de modalidades de articulación informales: a) la reducida dimensión de la Universidad facilita las interacciones entre grupos de docentes y autoridades, b) la relativa homogeneidad al interior de las divisiones hace que éstas generen perspectivas compartidas, y c) el frecuente desempeño por las mismas personas de funciones de representación política (tanto en el claustro de profesores como de estudiantes y graduados) y de gestión permite una mayor fluidez y facilita los procesos de decisión.

No obstante lo anterior, el Comité de Pares encontró evidencias de una comunicación imperfecta. Existen ámbitos relativamente aislados, lo que pone de manifiesto una inadecuada circulación de información sobre la gestión universitaria y departamental y una segmentación del compromiso con la institución. Se advierte la existencia de un núcleo de profesores de elevado involucramiento, ya sea por su trayectoria en la Universidad o por su elevada dedicación, junto a otros cuyo grado de incorporación a los procesos institucionales es bajo como consecuencia de su reducida dedicación o por el lugar en que desempeñan sus actividades. La responsabilidad primaria por un mayor compromiso corresponde a las Divisiones, pero éstas deben superar los riesgos presentes de la autorreferencia y el aislamiento.

De igual manera, existen problemas de articulación entre departamentos, entre éstos y los centros de asistencia técnica y entre éstos últimos. El funcionamiento de mecanismos formales de coordinación es irregular. Teniendo en cuenta la estructura departamental adoptada, la integración de aportes podría ser perfeccionada. Son muy escasas las experiencias de proyectos o acciones en que dos o más departamentos participen en forma asociada, con pocos casos en que haya articulaciones multi o interdisciplinarias. Esto se hace evidente en los proyectos FOMECA, y en la articulación de éstos con los PROFIDE. En lo docente, si bien las Comisiones de Planes de Estudio deben coordinar las contribuciones de los departamentos en los procesos de enseñanza

de las distintas carreras, en algunos casos su funcionamiento no parece tener la regularidad o la eficacia deseables.

4.4. Planeamiento, seguimiento y evaluación

La Universidad no cuenta con mecanismos de planeamiento que operen con continuidad y regularidad así como tampoco dispone de un sistema de información integrado. Por consiguiente, no se dispone de proyecciones sistemáticas sobre la matrícula, no hay estimaciones fundadas de las necesidades y demandas de las zonas de influencia de la Universidad y no existen previsiones sobre el perfil futuro de las ofertas académicas, de las actividades de investigación o de las acciones de extensión, ni sobre la cobertura geográfica de las actividades.

La Universidad debe construir la visión de desarrollo de la institución. El Consejo Superior no dispone de ningún mecanismo o comisión para elaborar esa visión de largo plazo. El Rectorado no tiene una Secretaría con funciones en este campo.

Algunas orientaciones de política de la actual conducción de la Universidad apuntan a las cuestiones señaladas. Se afirma que no se abrirán nuevas carreras ni Centros Regionales, pero a la vez la localización de las inversiones está fuertemente determinada por la presión de la demanda de nuevos ingresantes, particularmente en los Centros Regionales (ejemplo: Campana y San Miguel). De igual manera, los proyectos que se presentan al FOMECE responden a iniciativas de profesores o departamentos, pero no se puede afirmar que se integren a planes de desarrollo explícitos y resultantes de una evaluación de alternativas, tal vez a excepción del destinado a la biblioteca.

Esta situación se reproduce en los Departamentos y Carreras. El rezago existente entre la disponibilidad de personal docente y los requerimientos de cursos no sólo se debe a carencias presupuestarias, sino a una previsión no del todo rigurosa. Por consiguiente, existen divisiones con capacidades de prestación de servicios docentes totalmente desbordadas, con tensiones entre el tiempo dedicado a investigación y a docencia por parte del personal de dedicación exclusiva.

Algunas de estas carencias pretenden ser superadas a través de la constitución de comisiones para realizar análisis y formular propuestas. Si bien este mecanismo satisface los requerimientos de participación y de debate, no permite la consolidación de una perspectiva integral y unificadora de las distintas problemáticas, ni la construcción de una memoria institucional que facilite el aprendizaje. Es así como el tratamiento de las reformas curriculares, de los proyectos de investigación, de los servicios de extensión y de articulación con el medio, de la expansión de la infraestructura, de las solicitudes de financiamiento externo, etc., no se dan dentro de un marco común y articulado.

De igual forma, no hay responsabilidades asignadas para el seguimiento de las acciones y para la evaluación institucional y académica. Lo mismo ocurre con la evaluación de la calidad de la enseñanza. Varios coordinadores de carrera han instrumentado sistemas de evaluación mediante encuestas a alumnos y estudiantes, pero sin que integren un sistema. La evaluación del docente no es una tarea institucionalizada.

Por último, los sistemas de información existentes no están integrados a procedimientos de retroalimentación a departamentos y divisiones, ni se cuenta con mecanismos establecidos para evaluar procesos y productos de la actividad docente. Esos sistemas de información, por lo tanto, no permiten contar con datos confiables y de disponibilidad oportuna sobre algunas dimensiones básicas para la gestión universitaria. Se carece de información sistemática sobre la oferta educativa en el área y su dimensionamiento y sobre la demanda desagregada por unidades espaciales y niveles, se carece de análisis sobre su evolución.

Por consiguiente, la Universidad debe construir capacidades para que, partiendo de la diversidad de su oferta educativa y la heterogeneidad de situaciones que enfrenta, pueda formular planes y programas, con metas explícitas, secuencias en las acciones y previsiones para el seguimiento y la evaluación. Sin estas capacidades, la Universidad no contará con las bases estructurales y normativas para el establecimiento de un modelo de gestión que permita superar los problemas advertidos.

5. Organización académica

5.1. Los Departamentos

La institución está organizada en cuatro departamentos (Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Educación y Tecnología) los cuales se describen brevemente en el Anexo II. Los departamentos se ocupan de dictar las materias propias del área disciplinaria, prestando sus servicios a cualquiera de las carreras de la institución. Se trata de unidades académicas que realizan tareas de docencia, investigación y extensión.

El departamento tiene un Consejo Directivo en el que participan los claustros. Corresponde al Consejo Departamental aprobar formalmente el programa de cada materia, y establecer las responsabilidades docentes para cada asignatura.

Cada Departamento se estructura en Divisiones, organizadas por disciplinas, con un coordinador para cada una de ellas – Jefe de División – responsable de los servicios académicos. Los docentes se integran a estas divisiones.

Los Departamentos no sólo son unidades organizativas de la actividad académica, sino ámbitos en los que se cristalizan visiones propias respecto al funcionamiento y al deber ser de la Universidad, con dinámicas que difieren significativamente. Constituyen "subculturas", con códigos e interpretaciones propias del pasado y del presente de la institución y con perspectivas sobre las formas en que se manifiesta la lealtad institucional, los aportes y las gratificaciones. Poseen comportamientos diferentes en lo referido a captación de recursos externos y a las acciones de extensión.

La deliberación y negociación al interior de los departamentos se da principalmente entre las divisiones y no en el conjunto de cada uno de ellos (tal vez con la excepción del Departamento de Educación). Su articulación está a cargo de las Secretarías Académicas, no existiendo mecanismos regulares de trabajo conjunto entre ellas. La identidad y consolidación de estas divisiones difiere marcadamente según el grado de interacción que se da en su seno, la que a su vez depende del tipo de disciplina, la concentración geográfica, la intensidad de dedicación de los docentes y la existencia de grupos con actividades de investigación y reconocimiento externo.

Este modelo presenta las siguientes características centrales:

- en primer lugar, la habitual organización departamental coexiste con la estructuración de carreras. Es una organización matricial en la que domina lo disciplinario. El Centro Regional – como se analiza más adelante - es una dimensión geográfica adicional que complejiza el modelo.

- el departamento reproduce la organización habitual de las Facultades. Cuenta con secretarios de investigación, académico y administrativo, aún cuando en este último caso se dispone de una administración central.

No obstante, este modelo es valorado por los miembros de la Universidad como uno de sus principales atributos. Se advierte un amplio consenso sobre su conveniencia y aportes, destacándose su flexibilidad, sus contribuciones al diálogo entre disciplinas y su economicidad.

5.2. Las carreras

La unidad conceptual y metodológica de las carreras es mantenida a través de la Coordinación de cada una de ellas. Los Coordinadores de Carrera reciben el apoyo de las correspondientes Comisiones de Planes de Estudios para la planificación de las carreras. Estas Comisiones son los ámbitos que elaboran los objetivos y contenidos de las carreras y plantean sus requerimientos a los distintos departamentos.

Los coordinadores de carrera dependen del Rectorado a través de la Secretaría de Asuntos Académicos. Tienen a su cargo dos tipos de funciones:

- las vinculadas al diseño del plan de estudios: el coordinador debe proponer con la Comisión de Plan de Estudios las modificaciones en los planes, definir los contenidos mínimos de las asignaturas, requerir a los departamentos y coordinar con ellos la provisión de los servicios docentes necesarios.

- las relacionadas con la gestión: el coordinador recibe la información sobre el desarrollo de los cursos, comunica al departamento las demandas que de ello se derivan para su mejor marcha y supervisa la calidad de los productos.

Los Coordinadores de Carrera consideran que su misión principal es la responsabilidad por el cumplimiento del plan de estudios en su faz académica; de ella derivan cuatro tareas: coordinar la comisión de planes de estudios; intervenir en los aspectos pedagógicos; evaluar el desempeño por asignatura; recibir los problemas que pueden acercar tanto alumnos como docentes. En base a ello presentan de modo formal o informal solicitudes y elaboran sugerencias o recomendaciones a los departamentos o divisiones.

En este esquema, es de gran importancia la función de los Coordinadores de Carreras en la definición del perfil de la oferta, su actualización y la integración de los distintos servicios departamentales.

En la Comisión de Planes de Estudio participan los coordinadores de carreras, profesores de los Departamentos que prestan servicios a la carrera, graduados y

estudiantes. En última instancia, la Comisión de Planes de Estudio funciona como un órgano asesor del rectorado ya que es el Consejo Superior el que tiene la facultad de crear y organizar carreras y aprobar planes de estudio.

Existe una división de tareas (según los reglamentos internos) por la cual corresponde a los Coordinadores intervenir en los Planes de Estudio de una carrera dada, y a los Jefes de División supervisar efectivamente la tarea docente.

5.3. Las asignaturas

La organización académica adopta una modalidad diferente a la de cátedra. La asignatura es la base de estructuración de las tareas. Cada asignatura tiene un programa único. Su coordinador no necesariamente es un profesor titular: organiza y supervisa el dictado y demanda a la División la asignación de docentes para ello.

Esta organización se justifica por la elasticidad que ofrece para la utilización de las capacidades del personal docente disponible en aquellos temas más afines con sus intereses y formación. Empero, otras razones pueden estar operando, como son la muy reducida dotación de profesores titulares y asociados, o eventuales dificultades para que docentes de esas categorías asuman las responsabilidades propias de la conducción de asignaturas por dedicación o distancia física.

5.4. Los Centros Regionales

Como ya se indicó, la Universidad cuenta con tres centros regionales localizados en Campana, San Miguel y Chivilcoy. Cada Centro Regional tiene un Director y un Subdirector. Sus funciones son las de gestión, estando a cargo de los aspectos vinculados al dictado de cursos y a la administración. La coordinación general de las tareas de los Centros Regionales es ejercida por la Secretaría de Asuntos Académicos.

El Director del Centro Regional informa sobre el desarrollo de los cursos y sobre la asistencia de los profesores, requiriendo los reemplazos en caso de que las inasistencias sean prolongadas.

Los directores de los centros regionales ejercen sus funciones con diversos estilos que se manifiestan en dos dimensiones básicas: sus articulaciones con la comunidad y su participación en la vida universitaria. En cuanto a la primera, constituye el vehículo para vincular a la UNLu con las autoridades y entidades locales. Si bien pueden gestionar recursos y organizar actividades, hay casos en que no se toman iniciativas destacadas en estos aspectos. En cuanto a la segunda, si bien pueden participar con voz pero sin voto en las reuniones del Consejo Superior, esta práctica no se ejerce en forma regular.

Se puede afirmar que los Centros Regionales poseen una imperfecta integración con el núcleo principal de la vida institucional de la UNLu. Este, sin duda, está localizado en Luján: en la sede central funcionan los departamentos, realizan sus actividades los docentes de alta dedicación, se cuenta con instalaciones para la investigación y la extensión al medio y están radicadas las secretarías del Rectorado y la Administración central.

Para un funcionamiento eficaz de los Centros Regionales se requeriría que accedieran fácilmente a tales disponibilidades y que, incluso, algunas de ellas también estuviesen disponibles en sus locales. Esto no ocurre. Los Centros Regionales son ámbitos de "mera enseñanza", a cargo de un coordinador con funciones básicamente administrativas y logísticas. Su relación con la conducción de la Universidad se hace a través de las Secretarías del Rectorado y se refiere en particular a éste último tipo de cuestiones. No reciben apoyos específicos para su proyección a la comunidad, para captar recursos locales o para explorar oportunidades para la prestación de servicios. Las vinculaciones entre ellos son prácticamente inexistentes. El mecanismo más efectivo para la transmisión de la información y el planteamiento de demandas se da a través de la participación de algunos de sus miembros en el Consejo Superior en representación de los claustros. De igual manera, las relaciones con los coordinadores de carrera y con las divisiones están teñidas por la antedicha ambigüedad en la definición de sus funciones.

Esta imperfecta integración de los Centros Regionales pone de manifiesto la concepción que los rige y la naturaleza de sus actividades. Son conjuntos de aulas en las que se dictan asignaturas o carreras completas, sin una efectiva coordinación académica ni interacción entre docentes. La supervisión ejercida por las divisiones es reducida y, con frecuencia, a través de mecanismos informales. La ausencia de bibliotecas que puedan apoyar en forma cabal la tarea formativa, la inexistencia de labores de investigación y el carácter transeúnte del cuerpo docente hacen que estos ámbitos no satisfagan los requisitos mínimos de existencia de una entidad universitaria. Sólo los Centros de Estudiantes están organizados por carrera y Centro Regional. Ello provoca que sus planteos se orienten en primer lugar hacia los responsables de los Centros Regionales y luego a los coordinadores de carrera.

La situación de las Delegaciones no difiere significativamente: son aulas para el dictado de materias, pero en este caso sólo del ciclo inicial de algunas carreras, con lo que la desarticulación arriba apuntada se torna aún más delicada y afecta de manera decidida los parámetros mínimos de un curriculum de grado .

5.5. Problemas de articulación

Si bien el modelo departamental es visto como uno de los principales atributos de la Universidad, con un amplio consenso sobre su conveniencia y flexibilidad, se pueden identificar diversos problemas en su funcionamiento, confusiones y ambigüedades sobre los límites de las competencias y responsabilidades de cada unidad de organización que generan tensiones sin resolver.

Algunas de esas confusiones tienen origen en la existencia, en grupos importantes del personal docente, de concepciones y hábitos propios de la organización por Facultades, así como en la comprensión insuficiente de las demandas y tareas de cada posición (departamental, de carreras o de Centros Regionales). Por ejemplo, el Comité de Pares recibió respuestas diferentes sobre las contribuciones esperadas de parte de los Coordinadores de Carrera, las Divisiones y los Directores de los Centros Regionales en cuestiones como el control de la calidad de la formación, la evaluación de la actividad docente o la supervisión por el dictado de cursos. Asimismo, se señaló la existencia de indeseables demoras en el tratamiento de esas cuestiones por los circuitos burocráticos establecidos, los que con frecuencia son obviados a través de mecanismos informales.

El modelo departamental requiere el cumplimiento de algunos requisitos para ser efectivo: escala relativamente reducida, concentración geográfica y balance en los requerimientos que las carreras formulan a los departamentos. Además, suele ser un modelo de organización por disciplinas con gestión participada entre pares académicos, que convive dificultosamente con mecanismos políticos de representación de claustros. En el caso de la Universidad de Luján, este modelo se ha instalado reproduciendo la organización tradicional de las facultades, con un Consejo Directivo integrado por representantes de los claustros y Secretarías que se corresponden funcionalmente con las secretarías del Rectorado. Además, en su diseño original no contemplaba el funcionamiento de Centros Regionales con la dimensión que han adquirido ni como sedes para el cursado de carreras completas.

En el modelo vigente, las Coordinaciones de carreras son las responsables de formular las demandas para la gestión docente y desempeñan funciones asesoras en el diseño curricular. Esto no resulta problemático. En cambio, su intervención en la gestión de las actividades docentes sí lo es, en su relación con los Centros Regionales y las Divisiones. Con respecto a los primeros, su capacidad de supervisión es muy reducida por la dispersión geográfica, por no contar con acceso a información primaria ni disponer de capacidad de sanción. Es un intermediario que da traslado de los problemas de gestión docente a las Divisiones. Cuando éstas se hacen cargo del grueso de las actividades docentes de una carrera, de hecho disponen de mayores elementos de juicio sobre la marcha de las mismas que los propios coordinadores, situación que sólo es superada cuando existe una fuerte relación o identidad entre esa Coordinación y la División. Por su parte, el responsable del Centro Regional no desempeña funciones sustantivas de supervisión académica, ya que su tarea es, como se señaló, básicamente administrativa.

5.6. El perfeccionamiento de la estructura académica

Es recomendable que la Universidad inicie un proceso de reflexión dirigido a perfeccionar la estructura académica, que debería considerar distintas alternativas de organización, sistemas de gobierno de carreras y funciones de los Centros Regionales.

Aquí se enuncian algunas de estas alternativas posibles, no tanto como recomendaciones sino simplemente para contribuir a la conformación de una agenda para la discusión:

- el fortalecimiento del papel de las Secretarías de Asuntos Académicos y de Coordinación y Gestión Institucional para lograr una mayor supervisión y una mejor coordinación en el dictado de las carreras;

- la transferencia de la Coordinación de carreras al Departamento con mayor responsabilidad en su dictado, adjudicándosele la función de demandar a los restantes departamentos el dictado de las asignaturas de disciplinas que formen parte de sus competencias;

- la jerarquización de la función de director del Centro Regional, atribuyéndole mayor capacidad en la gestión de las carreras, con la creación de órganos de asesoramiento y supervisión departamental situados en las respectivas sedes.

Si bien los Centros Regionales han generado un intercambio con los organismos públicos y privados de los lugares en que se encuentran, no se han analizado ni la calidad ni las necesidades de las relaciones desarrolladas. Su existencia cumple una importante función al posibilitar la realización de estudios universitarios en las respectivas zonas aunque, por lo general, decrecen las perspectivas de que los graduados puedan aplicar sus conocimientos en ellas.

A esto se le suma el hecho que la calidad de la enseñanza en los núcleos alejados de la sede central de la Universidad (Luján) está afectada negativamente por varios factores: la falta de material bibliográfico de consulta; una relación alumno-docente más esporádica y de menor intensidad dada la necesidad de traslado de los profesores; menor relación entre la cátedra y el docente debido a esta misma situación y al hecho que la mayoría de los profesores reside fuera de la zona de localización de los núcleos.

Resulta impostergable, para obtener un mejoramiento real de la calidad de la enseñanza, replantear y reconvertir el rol de los Centros Regionales. Para ello no es suficiente la jerarquización del rol de Director en los términos ya señalados. Se necesita también optar entre algunas propuestas académicas posibles. A modo de ejemplo, se señalan dos de ellas:

- considerar la conveniencia de estructurar la totalidad de la oferta de las carreras de grado en los Centros Regionales. Ello implicaría convertir a la sede Luján - en lo que hace a esas acciones - en otro Centro Regional. Los Departamentos, las actividades de posgrado y las de asistencia técnica quedarían fuera del marco del Centro Regional, como servicios centralizados con tareas propias y de apoyo con los Centros Regionales. En ese ámbito central estarían localizadas también las funciones de planeamiento y evaluación; ó

- articular la función de los Centros Regionales de un modo complementario a la de la sede Central. En estos términos se debería determinar qué carreras se mantendrían o crearían en cada uno de ellos (quizás como carreras a término), encargándose los Centros regionales sólo del dictado de los ciclos iniciales o básicos de las mismas y de la integración adecuada de, al menos, las tareas de docencia y extensión.

6. La oferta académica

6.1 Los departamentos

6.1.1. El Departamento de Educación

La historia académica de este Departamento indica que se sucedieron dos modelos muy diferentes en cuanto a metas y perfil de los graduados, que en algún momento colisionaron.

El primer modelo, propio de los años inmediatamente posteriores a la creación de la UNLu, tuvo un primigenio perfil centrado en el desarrollo; focalizado en la Educación no formal (con varias terminales: educación permanente con orientación social, educación a distancia), posteriormente, su encuadre adquirió una fuerte identificación con la educación popular de inspiración freiriana y un cierto desinterés por la educación formal.

El segundo modelo -que se plasmó luego de la reapertura - apunta a un perfil de graduado capacitado para abordar las problemáticas propias del sistema de educación formal. No obstante, en reuniones con el Decano y el Consejo Departamental se concordó en que el actual proyecto departamental requiere una mayor explicitación en términos de la realidad concreta de nuestro sistema educativo. Es necesario definirlo con mayor precisión ante el impacto estructural que produjo la Reforma Educativa y que exige una reflexión profunda sobre qué se está formando y qué se quiere formar.

Algunas prioridades de la actual conducción departamental:

- Desarrollar la investigación y su articulación con las tareas docentes. En la actualidad en el departamento hay 9 proyectos de investigación y 33 investigadores, más 4 becarios.

- fortalecer las actividades de extensión, que fueron distintivas del Departamento. Si bien el Dpto. decidió no tener una participación institucional en la Red Federal, en la actualidad se pretende incorporar a las escuelas primarias bonaerenses en el operativo Museo del Proyecto Histelea.

- rearmar la División de Pedagogía Universitaria. Se entiende que esta es una prioridad muy importante – compartida por muchas instancias dentro de la propia Universidad - que permitiría robustecer la presencia del Departamento y de sus especialistas en la atención de la problemática pedagógica del conjunto de la Universidad.

En relación con una eventual Reforma del Plan de Estudio, parecería no haber acuerdo en el Consejo Departamental sobre la conveniencia de acortar la extensión de las carreras de grado.

6.1.2. El Departamento de Ciencias Sociales

En su interior se encuentran unidades académicas con programas de investigación, masa crítica, elevada dedicación, inclusión en el sistema de incentivos, producción con continuidad y calidad suficiente para gozar de reconocimiento en ámbitos externos a la Universidad - como es el caso de Historia - junto a otras - como Administración - que básicamente atienden una carrera cuya matrícula ha crecido enormemente, pero no cuentan con un número suficiente de profesores de alta dedicación ni realizan investigación. Esta situación provoca un "aislamiento" entre unidades y problemáticas, lo que de por sí es contraria a la noción misma de departamento como ámbito de intercambio y diálogo.

Por lo tanto, resalta en forma evidente que, en la actualidad, tanto por afinidad disciplinaria como por peso de la matrícula, coexisten prácticamente dos departamentos dentro del mismo, el de las disciplinas originales y el de Administración y áreas afines. Este es un punto que debe ser encarado y resuelto de modo prioritario ya que afecta sensiblemente las bondades de una estructura departamental.

Las autoridades departamentales parecen coincidir, además, en que es necesario:

- encarar una reforma de los Planes de Estudio, dentro de una tendencia a reducir en un año la duración de los mismos y redefinir las cargas

horarias en función de las necesidades de las asignaturas, ya que habría materias con una carga horaria excesiva. En este sentido, algunos integrantes del Consejo Departamental señalan que estas modificaciones facilitarían la articulación con los correspondientes niveles de posgrado.

enfaticar la necesidad de la polivalencia en la formación de grado, a fin de enfrentar la actual segmentación del mercado, si bien no se tiene una idea muy clara de las tendencias actuales.

realizar trabajos de investigación y de extensión con una perspectiva interdisciplinaria.

desde hace dos años se está implementando una metodología semipresencial para 3 asignaturas introductorias: Introducción a la Administración; Análisis socioeconómico y Administración general. Los materiales son elaborados con apoyo de la División de Educación a Distancia, del Departamento de Educación. En la actualidad se están evaluando estas experiencias, en la idea de multiplicarlas si sus resultados son positivos.

existe también una preocupación por la evaluación sistemática de las materias que se dictan. En algunas carreras, a través del seguimiento de la inserción laboral de los graduados o de las prácticas preprofesionales, hay una cierta evaluación de la calidad del graduado. No hay un mecanismo de evaluación de profesores.

6.1.3. El Departamento de Ciencias Básicas

Las actividades de docencia del departamento están relacionadas con el dictado de las materias iniciales de las carreras de Ingenierías (Agronómica, de Alimentos e Industrial), Licenciaturas (Biología, Información Ambiental, Administración y Sistemas de Información) y Profesorado de Geografía. Por tal circunstancia, el problema principal indicado es la imposibilidad de planificar la cantidad de alumnos por comisión dado el incremento de ingresantes que de año en año se produce.

Las materias que se dictan en el departamento se pueden dividir en dos grupos con características particulares distintas:

- El grupo de materias relacionadas con Matemática, Estadística y Sistemas, que poseen el mayor número de alumnos (aproximadamente 6000 para todas las materias que dictan) con comisiones en Luján, Centros Regionales y Delegaciones. En las reuniones con el personal docente del departamento se señaló que su labor esta casi en su totalidad centrada en la docencia, por lo cual no pueden realizar tareas para mejorar el nivel académico, algunos proyectos de investigación no logran conseguir financiamiento y además no existe una masa crítica en estas disciplinas por la ausencia de carreras específicas en el tema.

- El grupo de las otras materias vinculadas con Química, Física, Biología Ecología que reúne un número menor de alumnos (aproximadamente 5000 para todas las materias que dictan) que desarrollan su actividad en Luján. El desarrollo de la actividad docente tiene inconvenientes no solo por el número de alumnos ingresantes y la falta de espacio físico sino también por la escasez de equipamiento y elementos de laboratorios necesarios.

Para fomentar la formación académica se otorga licencia o disminución de carga horaria a los docentes que consiguen apoyo externo para realizar un posgrado. Por otra parte, la proporción de docentes con dedicación exclusiva es baja y además no todos ellos se encuentran vinculados a la investigación.

6.1.4 El Departamento de Tecnología

Las actividades de docencia del departamento están relacionadas con el dictado de las materias finales de las carreras de ingeniería de alimentos, agronómica e industrial. Tiene seis divisiones, agronomía básica, bioquímica aplicada, tecnología de alimentos, ingeniería, producción animal y producción vegetal.

Entre los principales problemas, se puede señalar:

la problemática del departamento está asociada con restricciones presupuestarias, de espacio físico y falta de personal docente en materias de la carrera de ingeniería industrial. El número de alumnos no es un problema hasta el presente y pueden brindar los servicios académicos.

la relación entre el número de jefes de trabajos prácticos y ayudantes es desproporcionada y en la mayoría de los casos los primeros ya alcanzaron la máxima antigüedad. Muchos de los profesores son egresados de la universidad, y especialmente en ingeniería de alimentos desarrollan actividades en las industrias de la región. Por ello, muchos de los cargos tienen baja dedicación.

la cantidad de recursos asignados para incrementar los cargos auxiliares docentes es mínima; en algunos casos se otorgan cargos de auxiliares como medio de acceder a formación de posgrado.

la investigación es llevada a cabo en forma más organizada en las divisiones relacionadas con las materias de ingeniería agronómica mientras que en la parte de ingeniería de alimentos existen grupos (islas) donde se llevan a cabo tareas organizadamente y otros que no realizan esta actividad.

6.1.5 Problemáticas comunes

En los Departamentos, la visión de desarrollo parece estar subordinada en exceso a las demandas de corto plazo y a la acción de esfuerzos aislados. Por ello, es fundamental la programación de necesidades futuras donde :

la tarea de capacitación no se obstaculice. Esto requiere equilibrar la distribución horaria de las tareas de los docentes para que no existan cargas docentes con excesivas horas de aula por semana, incompatibles con la posibilidad de que el docente se capacite o participe en actividades de investigación y/o profesionales.

dentro de los departamentos se formen equipos de trabajo coordinados para fomentar la capacitación general. Para ello se deben revisar los criterios relacionados con la calidad y pertinencia de los proyectos, la calidad de los equipos de investigación, el incentivo para el desarrollo de áreas deficitarias y realizar seminarios y cursos e invitar especialistas.

se incremente la proporción de docentes con estudios de posgrado.

la evaluación y supervisión de las actividades del docente por la autoridad pertinente sea una tarea institucionalizada a través de mecanismos formales.

Por otra parte, pareciera que no existen criterios unificados entre los docentes a cargo de asignaturas sobre el desarrollo de estrategias de actualización general y el establecimiento de modalidades de trabajo. Las asignaturas deben ser unidades de reflexión donde un profesor titular (aun de dedicación parcial) pueda garantizar una formación adecuada. En tal sentido, es necesario procurar:

espacios o rutinas de interacción y actualización mediante seminarios, análisis de casos, exposición de líneas de investigación en curso, lecturas de trabajos destacados y discusión pública.

reflexión en torno a la coordinación en el dictado de las materias (por ejemplo, la superposición o la ausencia de contenidos), la deserción y el retardo en la finalización de las carreras.

instrumentos que lleven a integrar docentes vinculados a actividades industriales y/o externas a la universidad con grupos de investigación (que permitirán mejorar el nivel de los trabajos de investigación y su relación con las necesidades del sector de la producción).

criterios de evaluación de la actividad científica que tengan en cuenta, entre otros, los

aspectos referentes a la productividad.

6.2. Carreras de grado

En el Anexo II se indica la oferta de carreras de grado y posgrado. Se observa un predominio de carreras de grado.

Las carreras que se identifican con el perfil "original" de la institución son las relacionadas con las actividades productivas propias de la zona (producción agroalimentaria). Las carreras más relacionadas con el Departamento de Educación

fueron incorporadas luego de la reapertura de la UNLu. y buena parte de las carreras relacionadas con el Departamento de Ciencias Sociales provienen del proyecto original.

Con relación a las carreras relacionadas con la Administración de negocios no existen suficientes articulaciones entre la problemática de análisis, la gestión económica y la problemática productiva. Los planes de estudio no responden a un diseño que contenga esas articulaciones. Las Licenciaturas en Administración y en Comercio Exterior no tienen una orientación específica referida a las diversas producciones locales, ni las ingenierías cuentan con una formación que haga uso de esas orientaciones sistémicas.

Las carreras de Lic. en Administración y Comercio Exterior surgen en un momento en el cual se produce una aparición simultánea de las mismas en otras instituciones públicas y privadas. Lo mismo puede decirse de la emergencia de las carreras de Tecnicatura y Licenciatura en Información Ambiental.

6.3. Carreras de Posgrado

6.3.1. Organización

Las actividades de posgrado en la UnLu tienen aún un desarrollo incipiente; si bien el Rectorado y el Consejo Superior asumen una iniciativa de apoyo al desarrollo de posgrados y de fortalecimiento del Area de Posgrado, se aprecia que es reciente la difusión en la universidad de una conciencia sobre la necesidad y relevancia académica de los mismos.

La coordinación de las actividades de posgrado en lo referido a Maestrías y Doctorado es tarea del Area de Posgrado. Los cursos de posgrado son organizados desde los Departamentos.

El Area de Posgrado cuenta con una Comisión de Posgrado cuya función es proponer y aconsejar al Consejo Superior sobre Maestrías, Doctorados y los proyectos de los Doctorandos.

En su situación actual, los posgrados deben autofinanciarse, si bien los Departamentos aportan la dedicación de algunos de sus docentes.

6.3.2 Programas de maestría

Funcionan en la actualidad tres programas académicos con nivel de maestría

La *Maestría en Demografía Social* se desarrolló, durante un corto período, mediante un convenio con la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA y ahora es de total competencia de la UNLu. Es la única existente en las universidades del país sobre esta especialidad. Ha ingresado su séptima cohorte y en los últimos ciclos ha recibido una inscripción que oscila entre los 17 y los 30 postulantes.

La *Maestría en Política y Gestión de la Educación* fue concebida originalmente en 1987 en el marco del SICUN pero no se pudo concretar por falta de financiamiento. En 1996 se comenzó a dictar en la UNLu, ingresando en cada una de las cohortes existentes 25 y 27 alumnos respectivamente.

La *Maestría en Biología Celular* reconoce su iniciativa de creación en 1984. Su formalización es reciente, a través de un convenio con la Fundación Campomar. Hasta el presente se efectuó una sola convocatoria a inscripción y se debió postergar su dictado al no registrarse inscriptos. Esta Maestría es la primera oferta a este nivel de esta disciplina en nuestro país. El costo para los alumnos es comparativamente elevado (\$ 10.000 para un programa de dos años de duración)

Existen en consideración tres proyectos de nuevas maestrías (en Historia Social y Económica, en Derechos Humanos y en Evaluación de Proyectos) a partir de iniciativas generadas en el Departamento de Ciencias Sociales. En sus primeras elaboraciones está una maestría sobre Producción Vegetal y Animal.

6.3.3. Programas de Doctorado

La formación para el grado doctoral fue reglamentada en 1990. Por sus características académicas se trata de un programa de doctorado de tipo tradicional, que no exige al alumno la realización de cursos o el cumplimiento de asignaturas en la UNLu. La institución debería, de la misma manera que para las carreras de maestría, poner mucho cuidado en formar grupos de docencia e investigación cohesionados y con un cuadro de experiencias suficientemente amplio como para dar cobertura a todas las disciplinas de un área de conocimiento.

En la actualidad ha egresado un Doctor en Física, hay 7 doctorandos y 7 candidatos a doctorandos en proceso de evaluación. En varios casos los comités de tesis cuentan con docentes de otras casas de estudio y el director de tesis también puede ser externo, correspondiendo en estos casos a un docente de la UNLu la co-dirección. Este mecanismo de cooperación horizontal resulta muy apto.

6.3.5. Reflexiones prospectivas

En el caso del programa de maestría, se considera bien calificada la oferta desarrollada en las dos maestrías en funcionamiento, existiendo variados indicios sobre el buen nivel alcanzado por los egresados y de su demanda por organismos técnicos específicos especialmente en el caso de la maestría en Demografía Social. En el caso de la maestría en Política y Gestión Educativa, es significativo el hecho que más de la mitad de los ingresantes haya cursado sus estudios de grado en la UNLu y sean docentes en ella. Esto podría estar indicando una tendencia a la endogenicidad ya que la oferta de posgrados no debería cubrir las necesidades de posgraduación de la propia institución.

El caso de la maestría en Biología Celular sugiere que quizás exista una demanda reducida para esta actividad académica debido a que los estudios de cuarto nivel en biología celular se desarrollan hoy en el país en el marco de doctorados y con frecuencia con el apoyo de becas del sistema científico. Por otra parte, en términos de creación de capacidad institucional para docencia e investigación, es limitado el impacto previsto de la maestría de biología celular tal como está diseñada, pues se nutre mayoritariamente de recursos humanos docentes de otra institución.

En ese sentido, la oferta de posgrado (tanto a nivel de maestrías como de doctorados) debería constituirse sobre una base mínima de capacidad de investigación. Esto requiere la reunión de una masa crítica de recursos humanos, el mantenimiento de una

infraestructura acorde y la provisión de un equipamiento compatible con las actividades propuestas.

Es importante recordar que la formación de posgrado no puede concebirse como un programa aislado dentro del conjunto de la Universidad, sino que debe vincularse a su proyecto institucional. El problema es mayor si la sede del respectivo posgrado no es la misma donde se dicta el grado. En la medida que la articulación no sea encarada como un problema a resolver, sino tan sólo un hecho frente al cual cabe como única actitud la resignación, los escasos recursos dedicados al posgrado tendrán un efecto menor para el fortalecimiento de la institución, el mismo no tendrá la integración deseada, más difícil resultará ofrecer una programación coherente y menor será su impacto.

Se entiende que la iniciación y consolidación de programas de maestría y doctorado debe constituir una prioridad indiscutible para cualquier institución académica de nivel superior ya que constituyen una base virtualmente insustituible para el mejoramiento de la enseñanza a todo nivel y para la expansión y fortalecimiento de las actividades científico-tecnológicas. Por lo tanto, se recomienda que la UNLu continúe desarrollando estrategias en esta dirección con una planificación gradual y cuidadosa de la expansión de los programas de posgrado. En este sentido, se sugiere la necesidad de revisar el estudio de factibilidad de la maestría en biología celular.

Es decir, la expansión de las actividades de posgrado debe fundarse en una política más amplia de calificación, con una mejor explicitación de los objetivos generales y del perfil de la institución, una mayor y mejor articulación con el nivel de grado y un mejoramiento de la calidad de éste, una precisión sobre su relación con la carrera docente, mejores condiciones de infraestructura y sobre todo, una elevación de la conciencia sobre la importancia de la producción de conocimientos, ya sea a través de la docencia, de la investigación o del desarrollo.

7. Cuerpo Docente

7.1. Planta docente

En el Anexo III se incluye una descripción de la planta docente de la UNLu en términos de dedicación y categorización en el sistema de incentivos y agrupada para cada uno de los departamentos. En las tablas presentadas se observan las siguientes características:

- La distribución de los cargos docentes indica que la cantidad de docentes con dedicación simple es mayor al 60%, situación preocupante sobre todo a nivel de los cargos de Jefe de Trabajos Prácticos y Titulares (ver Anexo III, cuadros 1, 2 y 3). En principio, la distribución de los cargos docentes indica que la mayor densidad se encuentra en el Departamento de Sociales, que es el que tiene un mayor número de alumnos, fundamentalmente concentrados en la carrera de Lic. en Administración.
- La relación docentes – docentes investigadores tiene diferente peso según el departamento: el Departamento de Ciencias Básicas es el que posee la proporción más alta. (ver Anexo III, cuadro 6).
- La proporción de docentes con formación de posgrado es baja, como se detallará en el punto 8.3.

7.2. Evaluación del docente y de las asignaturas

La evaluación del docente por la correspondiente autoridad de la universidad no parece ser una tarea institucionalizada a través de mecanismos formales. No se logró encontrar documentación que revele continuidad en la realización de la misma.

La evaluación de la actividad docente por el alumno o su cuerpo representativo - comisiones de evaluación, centros de estudiantes, etc. - tampoco es una tarea institucionalizada. Se han detectado esfuerzos interesantes - generalmente bajo la forma de cuestionarios distribuidos por el responsable o por el director de carrera entre los alumnos de una determinada asignatura - pero no se ha percibido la existencia de un mecanismo de carácter más general y tampoco la creación de memoria, bajo la forma de registros, sobre este tema. Se recomienda la institucionalización de mecanismos de evaluación continua.

La evaluación de la calidad por asignatura es una de las áreas donde se percibe la existencia de tensiones entre Jefes de División y Coordinadores de Planes de Estudio:

- Cabe a cada Departamento, a través de sus Divisiones y Consejos Directivos, controlar aspectos tales como el cumplimiento de programas, asistencia, duración de clases, etc. La función en sí le corresponde a cada responsable de asignatura designado por el jefe de División. (Pero en los Centros Regionales los aspectos administrativos del cumplimiento pueden recaer en el Director del Centro y su propia estructura).

- Sin embargo esto no abarca los aspectos de evaluación pedagógica de cada docente, ni de la asignatura como un todo. En la práctica, varios coordinadores de carrera entrevistados han instrumentado sistemas de evaluación de cada asignatura, principalmente mediante encuestas a los alumnos y a los docentes, si bien algunas carreras carecen de un mecanismo rutinario de evaluación.

Como consecuencia de todo ello, resulta claro que la evaluación de la calidad de la enseñanza no está instalada de modo procedimental en la UNLu y conceptualmente sólo se comprende su rol en algunas unidades individuales (principalmente a nivel de carreras). Por lo tanto, se recomienda que se diseñen, compatibilicen y sistematicen mecanismos de evaluación continua para diversos niveles de la tarea docente y para las asignaturas.

7.3. La carrera docente

En general existe preocupación por elevar la calidad de los equipos docentes mediante:

concursos

actividades de formación académica disciplinaria específica y pedagógica

incremento de las dedicaciones.

El número de docentes concursados es bajo en términos generales, aunque la proporción varía sustancialmente entre un departamento (o división) y otro. No obstante, existe una

decisión de aumentar considerablemente el porcentaje de cargos docentes concursados: por ej. en el Departamento de Ciencias Sociales la meta es tener 70% de cargos concursados.

La falta de concursos, tanto para los cargos vacantes como para los interinos, impide el progresivo mejoramiento de las categorías docentes. Este procedimiento, considerado necesario por toda la Universidad, se implementa muy lentamente debido a la existencia de obstáculos.

La proporción de docentes con estudios de posgrado es aún reducida y debe expandirse. Por ejemplo, en el Departamento de Ciencias Sociales 48% de los titulares tienen posgrado; 50% de los asociados; 30% de los adjuntos; 20% de los JTP y 10% de los Ayudantes de Primera. En la Universidad en su conjunto se ha duplicado el porcentaje de docentes con posgrado terminado o en realización (de 10 a 20%).

El estatuto contempla un período sabático cada cinco años; sin embargo, se desconoce la aplicación de esta normativa y sus resultados. Llama la atención que no se haga mayor uso de este instrumento toda vez que la institución sin dudas requiere fortalecer su planta académica en términos de formación de posgrado. En efecto, un período de seis meses podría ser suficiente para la realización del trabajo de campo (o una parte) de una tesis de maestría o doctorado en una institución huésped.

También se detectó la necesidad de expandir el esfuerzo de capacitación docente dentro de cada Departamento. Este esfuerzo debe combinarse con la formación de equipos de investigación, para fomentar la consolidación de equipos docentes formados "desde abajo" en la propia universidad, tarea limitada por la falta de presupuesto y la cantidad elevada de tareas docentes.

No existe una política activa de incorporación de graduados jóvenes de buen nivel, que hayan sido becarios en universidades e institutos de reconocido nivel.

Es relevante señalar que en su gran mayoría los docentes jóvenes perciben la formación de posgrado como un requisito insoslayable; pero dada la casi total inexistencia de becas a las que puedan acceder, la formación de posgrado tiene un costo económico importante que ellos deben afrontar (para muchos equivale a la mitad del sueldo docente que perciben).

Si bien las categorías docentes están debidamente descritas en el Estatuto así como las diferentes etapas de la carrera docente (Ingreso, Formación y Perfeccionamiento y Evaluación y Control de Gestión de la Labor Realizada) y las condiciones para el ingreso a través de concurso de antecedentes y competencia, en la práctica no existe genuina carrera docente y ha resultado dificultoso concretarla, si bien la mayoría de las autoridades, docentes y graduados creen en la importancia de la misma. Dado que la carrera docente debe estimular y valorar la formación y actualización recibidas y asegurar una formación pedagógica permanente se considera prioritaria su concreción.

8. Alumnos

8.1. Matrícula

La UNLu es la universidad nacional que ha experimentado en diez años la mayor tasa de crecimiento promedio anual, con un valor de 21.1%. Según el Anuario de Estadísticas Universitarias 1996 del MCE, la UNLu clasifica en el grupo de "Universidades Medianas" ya que en términos de alumnado, en 1996 contaba con 14.245 alumnos mientras que diez años antes la cifra ascendía a solamente 2.094 alumnos, y en 1992 era aproximadamente de 10.000.

Este incremento notable podría estar relacionado básicamente con dos cuestiones que, en parte, se han discutido en las páginas previas. En primer lugar, la lógica consolidación de la institución luego de su reapertura, situación que se refleja en el número de alumnos. En segundo lugar, el papel central de una de las carreras creadas con posterioridad a la normalización.

En efecto, cuando se desagrega el cuadro de ingresos según carreras se observa que cerca del 50% de los ingresantes en 1995 correspondían a la carrera de Licenciatura en Administración. El resto de las carreras muestra una tendencia relativamente estable.

En la actualidad un 50% de la matrícula es de la sede Luján (en 1992 alcanzó el 48%). Se estima que un 30% de los alumnos vive en el municipio de Luján.

Según datos censales de 1994, el 75% de los estudiantes trabaja y el 70% proviene de familias cuyo jefe sólo ha cursado estudios primarios. Sólo 5% son hijos de profesionales.

Como se indicó mas arriba, la matrícula se expande con tasas de crecimiento de mayores al promedio de su grupo. En 1988 se registraron 1547 nuevos alumnos y en 1998, 6200. Si resulta muy difícil que crecimientos de este orden puedan ser compatibles con el mantenimiento de la calidad docente, la situación es más preocupante si el presupuesto no responde al incremento de la matrícula.

Se puede afirmar que esta situación se debe a la necesidad de responder a demandas generadas por diversos factores:

la expansión de la matrícula universitaria en el país, que impactó a la UNLu en proporción mayor que al resto de las Universidades, debido tal vez a que se reorientó la demanda que anteriormente se volcaba hacia instituciones localizadas en Buenos Aires,

esa reorientación estuvo asociada a una búsqueda de disminución relativa del costo de desplazamiento de los alumnos, en circunstancias en las que la reestructuración económica afectó negativamente a importantes sectores de la población de la región, en particular teniendo en cuenta los perfiles socio-económicos del alumnado de la UNLu,

las transformaciones experimentadas en la estructura económica y ocupacional hicieron menos atractivas carreras que enfrentaban mayores incertidumbres en cuanto a las posibilidades de empleo. Por ello se produjo, como en el resto de las Universidades, un cambio en la composición del alumnado, con un crecimiento de las carreras profesionales orientadas al asesoramiento de empresas que

supuestamente brindan mayor flexibilidad y ofrecen mejores posibilidades de inserción en el mercado de trabajo.

En general, la tasa docente – alumno no es adecuada, sobre todo en la organización de los trabajos prácticos. Así como algunas materias presentan una relación de 1 docente cada 10 alumnos, en otras, la relación es de 1 cada 100 ó 200, aunque se han notado casos más dramáticos. Esta situación no se ha agravado sólo por el mayor ingreso sino también porque ha habido una disminución de los cargos docentes respecto del año 1996.

Por lo tanto, la tasa docente – alumnos, que ya se manifestaba como inquietud y preocupación en el Informe de Autoevaluación, constituye uno de los temas que requiere una pronta orientación de parte de las autoridades de la Universidad.

8.2. Deserción y graduación

La institución estima que un 20% de los inscriptos no inicia las clases y que otro 25% deserta durante el primer cuatrimestre. Además, entre un 15 y un 20% de los ingresantes no tiene terminado el secundario en el momento de su inscripción.

Los docentes aprecian también problemas en la capacidad de integración de los alumnos y el manejo de estructuras lógicas básicas, idiomas y computación. A ello se agrega una baja capacidad lectora de los alumnos, habitualmente producto de una mala formación anterior a su ingreso a la universidad. Se entiende que estos factores influyen tanto en la deserción como en el desgranamiento.

Se recomienda atender a esta situación, estimulando una cultura de la lectura, enriqueciendo el acervo bibliográfico disponible para los alumnos y facilitando el acceso al equipamiento informático como herramienta de enseñanza e investigación

Respecto de los egresados, la UNLu presentaba en 1995 una relación de egresados cada 100 ingresantes de 4.3, sensiblemente inferior a la experimentada en los años '92, '93 y '94, cuando era de 9.6, 9.1 y 7.4, respectivamente. La comparación nacional indica que se trata de la institución con el desempeño más modesto de todo el sistema nacional de universidades públicas, por lo menos para las 20 carreras consideradas en el indicador (Anuario, 1996).

La baja tasa de graduados es preocupante. Además de la deserción inicial (del primer año), parecería que otros dos fenómenos aportan a ese pobre desempeño: el importante desgranamiento que se produce a partir del segundo año de las carreras y la real duración media de las carreras.

Si bien la UNLu ha encarado dos proyectos institucionales con apoyo del Profide para analizar el problema de los ingresantes y la deserción inicial, no hay proyectos referidos al desgranamiento posterior y a la baja tasa de graduación. Se recomienda orientar acciones hacia estos problemas.

De poco ha de servir la preocupación por el ingreso, que se analiza en el acápite siguiente, si no se acompaña de esquemas activos para la contención de los estudiantes en el ámbito universitario.

8.3. Política de ingreso

Una cuestión que suscita una amplia discusión en el informe de autoevaluación es el sistema de ingreso de la universidad, el cual es, en términos generales, valorado negativamente.

En la actualidad sigue siendo un tema recurrente, de difícil abordaje y solución. El problema presenta diversos aspectos: i. hay coincidencia en que la UNLu no puede seguir aumentando su número de alumnos con los actuales recursos humanos y físicos; ii. no se quiere modificar sustancialmente la política de ingreso irrestricto (en la actualidad, dentro de este marco, cada carrera puede tomar decisiones particulares: por ej. la carrera de Biología ha implantado un tope de inscriptos); iii. se quiere mejorar la calidad de la enseñanza impartida.

Algunas medidas se han implementado para afrontar este problema:

- en 1996 se constituyó una Comisión para evaluar la deserción de los ingresantes. Realizó entrevistas a 300 desertores. Aún no se han difundido los resultados;
- en 1997, con fondos Profide se iniciaron dos estudios: i. causales de deserción de los estudiantes; ii. proyecto experimental en colegios secundarios de Luján y San Miguel con programas de apoyo en Matemáticas y Lengua para los alumnos del último año.
- en 1998 se conformó una Comisión a nivel de Rectorado para elaborar una propuesta de ingreso, a partir de los lineamientos mencionados antes (cfr. punto 4.f.)

El problema generado por la política de ingreso aparece como el principal que afronta la UNLu, y así es percibido por sus máximas autoridades, pero además pone en evidencia las limitaciones estructurales básicas de la UNLu (la falta de una política adecuada, las tensiones y las fragmentaciones) que, sin esta sobreexigencia, serían menos visibles.

Las entrevistas realizadas muestran que si bien el fenómeno es percibido por toda la comunidad universitaria, su interpretación es diversa, y más aún lo son las propuestas de acción para remediar el problema.

Algunas de las principales visiones del tema son:

- El problema principal no es el ingreso, sino la deserción muy alta en el primer semestre, o aún antes, es decir la cantidad de inscriptos que no se presentan al comienzo del cuatrimestre. (Esto último puede ser preocupante desde el punto de vista de las estadísticas generales sobre la UNLu, pero en la práctica no genera más que cierta recarga administrativa).
- El problema de la deserción tiene su explicación en el medio social en que está inserta la UNLu, con grandes carencias, muy mala formación en el nivel secundario, etc. Esta visión es la que ha surgido de un estudio realizado por la UNLu con apoyo de PROFIDE. Según su coordinador, el estudio concluyó que "no existen causales al interior de la UNLu".

- El crecimiento de la matrícula atenta contra el proyecto original de la UNLu que intentaba posicionarse como un centro relativamente pequeño o mediano de excelencia, con fuerte componente de investigación básica y aplicada, orientado principalmente a los problemas de la región. El problema estaría en el origen y proliferación de carreras que no responden por sus características concretas, al modelo original.
- El crecimiento de la matrícula no es problemático en sí, sino que la complicada situación actual surge de un inadecuado crecimiento del presupuesto, con "una pendiente menor" al crecimiento del número de alumnos. (En esta concepción, de modo tácito, la UNLu aparece sólo como un prestador de servicios docentes).
- Por último, es necesario ver cómo perciben el problema y sus posibles soluciones el Rector y el Vicerrector de la UNLu:

El tamaño del alumnado preocupa ya que se estaría llegando a una saturación. Es intención mantener la escala humana de la UNLu (como universidad mediana – pequeña) y se estima llegar a un número máximo de 20.000 alumnos.

No se manejarán cupos ni restricciones al ingreso.

Se espera que el crecimiento de ingresantes alcance una meseta.

No se ampliará la oferta de carreras de grado (hace 3 años que se mantiene la actual).

Se pretende reordenar los planes de estudio acortando las carreras de grado y establecer un primer año con objetivo nivelador.

La posibilidad de una desaceleración en el número de ingresantes como efecto general a nivel del país está suficientemente contrastada para el caso de la UNLu por el registro reciente. Por otra parte, una generalización de tal tipo puede no reflejar las tendencias demográficas generales de la región de inserción de la UNLu.

Se entiende que urge establecer políticas activas y delinear estrategias concretas a este respecto, sin descansar en hipotéticas soluciones aportadas por escenarios futuros de probabilidad incierta.

Por lo tanto, se considera que una de las alternativas posibles para afrontar este problema se refiere al establecimiento de cursos de nivelación (al estilo de los originales Cursos de Estudios Generales) – dentro de un rediseño de los planes de estudio y de la duración de las carreras de grado – . Las siguientes razones avalan esta postura:

se mantendría dentro de los preceptos básicos manifiestos en el proyecto original (ingreso abierto, con ciclo común de 6 materias);

requeriría rescatar una pasada fortaleza de la UNLu, en el área de orientación pedagógica.

está acorde con iniciativas exitosas en curso en algunas áreas de la UNLU (Alimentos y Agronomía).

elevaría la calidad del ingresante medio a las carreras de grado, facilitando la tarea docente y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Finalmente, es poco dable imaginar que el problema existente pueda resolverse, por ejemplo, por la apertura de otra institución universitaria nacional en la zona de influencia de la UNLU. Tal es el caso de la Universidad de General Sarmiento, cuyo proyecto institucional resulta incompatible con el ingreso masivo.

8.4. Becas

Finalmente, cabe señalar que la Secretaría de Asuntos Estudiantiles tiene una serie de programas orientados al bienestar estudiantil, entre los que se destacan el Programa de Becas de Ayuda Económica y el de Becas de Dedicación Exclusiva, cuyo objetivo es apoyar al estudiantado con dificultades económicas. En ese sentido, ha habido en los últimos años un incremento de los fondos asignados, si bien los mismos solamente ascendieron en el año 1997 a \$405.000, cubriendo un total de 301 becas otorgadas. Esta cifra es escasa si se tiene en cuenta que la población universitaria es de aproximadamente 15.000 alumnos.

9. Investigación y desarrollo

La Secretaría de Ciencia y Técnica es la unidad vinculada con el desarrollo científico y tecnológico aunque las Secretarías de Vinculación Tecnológica y Servicios al Medio, Posgrado y Calidad Educativa y Extensión y Bienestar Universitario también realizan actividades relacionadas en el área de ciencia y técnica.

Las funciones de la Secretaría de Ciencia y Técnica son la promoción, coordinación, control y evaluación de las actividades de investigación, desarrollo y transferencia de tecnología. En una institución que se responsabiliza por más de 140 proyectos de investigación y 30 actividades de asistencia técnica y extensión, los recursos humanos que dispone la Secretaría son claramente insuficientes para desarrollar las funciones antedichas con efectividad.

9.1 Investigación y desarrollo en los Departamentos

Los Departamentos participan en la organización de las actividades de Ciencia y Técnica: proporcionan el ámbito institucional y técnico para la programación y realización de las tareas de investigación y en muchos casos obran como agentes directos de extensión.

Los proyectos de investigación se debaten y formulan en los Departamentos y se canalizan hacia las autoridades superiores del área de ciencia y técnica a través de los mismos. Las autoridades departamentales son además responsables por la evaluación de los proyectos de investigación, necesaria para obtener el financiamiento. Cuando se trata de proyectos pluridisciplinarios, que reclaman tareas de investigadores de más de un Departamento, las autoridades de ambos Departamentos deben expedirse sobre los proyectos de investigación presentados.

Según se indicó más arriba, la carga de investigación y docencia es muy diversa entre los profesionales que cuentan con dedicaciones altas (semi exclusiva o exclusiva) en los cuatro Departamentos. De todos modos, la carga de actividad de investigación de algunos docentes con dedicación seimiexclusiva y exclusiva parece baja.

Una parte importante de la investigación en producción agropecuaria, sanidad e industrias alimentarias se desarrolla en los Centros de Apoyo a la Investigación, extensión y docencia, que se describen en la siguiente sección.

En cambio, la investigación en Ciencias Sociales y Educación se realiza en los Departamentos. Se destacan entre las investigaciones en ciencias sociales (1) los trabajos del grupo de investigadores en historia—en especial el relacionado con la historia de los asentamientos humanos en el área de influencia de la Universidad; (2) los trabajos en el área de geografía humana y medio ambiente—en especial los relacionados con la reestructuración espacial de asentamientos del Gran Buenos Aires y con el estudio ambiental del Río Luján; (3) la línea de investigación sobre pobreza del grupo de investigadores en trabajo social.

9.2 Los Centros de apoyo

De la Secretaría de Ciencia y Técnica dependen, en forma directa, dos Centros de apoyo a la docencia, investigación y extensión: el CIDEPA (Centro de Investigación, Docencia y Extensión en Producción Agropecuaria) y el CIDETA (Centro de Investigación, Docencia y Extensión en Tecnología de Alimentos). Los Centros, según surge claramente de su nombre, no fueron concebidos como espacios específicos para investigación, sino como unidades generales de apoyo para el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión y producción. Su fuerte vinculación con la actividad de investigación los diferencia del centro de asistencia técnica (que se analiza en el Capítulo 10), dependiente de la Secretaría de Vinculación Tecnológica, que no tiene a la investigación como una de sus actividades centrales.

El CIDEPA realiza sus tareas principales de investigación/extensión y docencia en Unidades Experimentales. Del Director Adjunto de Producción depende la Unidad Experimental de Producción Lechera y del Director General, a través del Departamento de Investigación, que depende de esa Dirección, la Unidad Experimental de Producción de Monogástricos. Otra Unidad del CIDEPA, destinada al apoyo de la docencia y la investigación, también depende de dicho Departamento. Esta Unidad de Apoyo, a pesar de su función esencial (dar apoyo a las restantes) también conduce tareas de investigación y experimentación, tales como dos proyectos en el área de nutrición de pollos parrilleros y comportamiento fisiológico de gallinas y pollos ante restricciones nutricionales y cambios de temperatura. Las actividades principales del CIDEPA, y en particular las asociadas con los programas de trabajo de las Unidades, se realizan en el Campo Experimental de la Universidad, que cuenta con 250 ha.

En la Unidad Experimental de Producción lechera se realizan investigaciones sobre productividad y manejo de pasturas, suplementación alimentaria en bovinos de leche, riego complementario de pasturas, ensayos sobre el comportamiento y la productividad de especies aromáticas con buenas perspectivas en la región, etc. Las investigaciones son conducidas por los Departamentos de Ciencias Básicas y Tecnología.

Es importante destacar que un número considerable de proyectos posibilita la realización de pasantías de estudiantes de agronomía, que de este modo pasan a realizar tareas de investigación. En el CIDEPA también se realizan gran parte de los "trabajos finales" (suerte de tesis de grado) de los estudiantes de la carrera de ingeniería agronómica. El CIDEPA trabaja en articulación con INTA (Proyecto sobre nutrición y sanidad en pollos parrilleros, apoyado por INTA – PERGAMINO) y tiene actividades cooperativas con empresas del ramo (San Sebastián).

El CIDETA (Centro de investigación, docencia y extensión en tecnología de alimentos) se dedica principalmente a actividades docentes relacionadas con el desarrollo de la carrera de tecnología de alimentos y, últimamente, de la carrera de administración. La sede del CIDETA es la denominada "planta piloto" de la Universidad, pequeño centro de experimentación y producción de alimentos. Las actividades principales del CIDETA son la docencia, la asistencia técnica, la investigación y el control técnico de calidad.

En el área de docencia, los alumnos de Ingeniería en Alimentos reciben en este centro formación práctica en producción de alimentos bajo la supervisión directa del Director del Centro. Los alumnos de esta carrera se reparten responsabilidades en las actividades de producción, mantenimiento y control de calidad. Recientemente, se ha incorporado alumnos de la carrera de Administración que realizan actividades relacionadas con la gestión técnica, administrativa y logística de las actividades de producción y experimentación.

En el área de control de calidad el CIDETA trabaja activamente en análisis físicos, químicos y microbiológicos de materias primas, productos en elaboración o terminados. En el área de ingeniería de alimentos el Centro trabaja en el desarrollo de nuevos productos. El CIDETA está llevando adelante investigaciones en desarrollo de quesos de cabra, de quesos aromáticos de vaca, de dulces y mermeladas de alta calidad, de dulce de leche especial para heladería, de ricotas especiales, aceitunas y lácteos. El Centro ha preparado además una propuesta de financiamiento por PROFIDE para la puesta en marcha de una línea de elaboración de productos derivados de la carne.

Pareciera que este Centro realiza un menor esfuerzo en el área de investigación básica y aplicada. Esta situación quizás pueda revertirse, dada la importancia del sector y las ventajas comparativas de este Centro en cuanto a instalaciones y articulaciones institucionales, especialmente con empresas alimentarias de la región.

El CIDETA realiza servicios de asistencia técnica a terceros. La más sugerente es la asistencia técnica a la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires, para el montaje de una planta elaboradora de alimentos esterilizados.

9.3 La investigación en los Centros Regionales

Los Centros Regionales no tienen participación directa en el gobierno de las actividades de ciencia y técnica. Sin embargo, se percibe preocupación por parte de sus directores de articular las actividades con las fuerzas vivas locales, especialmente el empresariado, a fin de generar apoyo técnico.

La Universidad cuenta con un programa de promoción de la investigación en los Centros Regionales. El Programa ofrece financiamiento a proyectos de investigación,

específicamente en las siguientes áreas: informática, economía y administración, educación, desarrollo regional y trabajo social. Las áreas de interés están relacionadas con las carreras privilegiadas en las actividades docentes de esos Centros.

El desarrollo de actividades dentro de este programa es todavía escaso. Una de las recomendaciones de este informe es que la problemática de investigación de los Centros debe encararse en el marco de la resolución de los problemas que se presentan en la sede central.

9.4 Recursos humanos para Investigación y Desarrollo

La Universidad cuenta con un Programa de Becas cuyo objetivo es la formación de investigadores y cuenta con alrededor de 40 becarios capacitándose en carreras de posgrado en el país.

Por otro lado, en este momento hay 5 docentes becados en programas de posgrado extranjeros. Los becarios deben desempeñarse posteriormente como docentes en la Universidad; ésta tiene la obligación de incorporarlos a su planta. Las becas son adjudicadas por una Comisión Asesora designada por el Consejo Superior de la Universidad.

No obstante estos esfuerzos, y según ya se indicó más arriba, la universidad cuenta con un número todavía limitado de investigadores formados, a pesar de que los promedios de edad de los docentes sugiere otra posibilidad. Una recomendación de este informe es que la capacitación en investigación y desarrollo reciba un fuerte impulso con la finalidad de conformar una masa crítica de investigadores.

El ritmo lento de asimilación de becarios con formación de posgrado sugiere la conveniencia de atraer simultáneamente recursos ya formados en investigación. Aparentemente, este esfuerzo no ha tenido demasiado vigencia en el pasado y tampoco se han visto frutos. La preocupación por ofrecer incentivos a grupos de investigación para radicarse en la región ha sido enunciada recientemente por el Secretario de Ciencia y Técnica. Una de las recomendaciones de este informe es que se aceleren los esfuerzos en esta dirección.

9.5 Financiamiento

9.5.1 El Programa de Incentivos a la Investigación

Alrededor de 140 proyectos participan en el Programa de Incentivos a la Investigación, en los cuales puede contabilizarse unos 250 docentes. Las propuestas de investigación deben ser presentadas por los docentes/investigadores y evaluadas y aprobadas por una Comisión de Evaluación de doce miembros, compuesta por miembros designados por el Consejo Superior de la Universidad a propuesta de la Secretaría de Ciencia y Tecnología. A su vez, los proyectos son evaluados externamente.

Se advierten dos tipos de dificultades en el desarrollo de este Programa. En primer lugar, se carece de manuales y procedimientos institucionalizados para la evaluación y el seguimiento de proyectos de investigación. Además, la gestión operativa no se beneficia con la existencia de manuales de procedimientos. De este modo, los pasos a

seguir para presupuestar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar proyectos no están estandarizados, dificultando las actividades de evaluación. Esta situación se refleja en el hecho de que la institución no ha desarrollado un modelo de evaluación continua de las actividades de ciencia y técnica, con la consecuencia de que no se guarda "memoria" sobre los avances de las investigaciones.

En segundo lugar, el Programa de Incentivos no ha sido exitoso en distribuir con mayor uniformidad los recursos entre las diversas áreas de investigación: hay áreas temáticas importantes desde el punto de vista de las prioridades de la universidad (ej. desarrollo económico regional) y el volumen de actividades académicas de peso que todavía presenta un número escaso de proyectos de investigación (por ejemplo, trabajo social). Gozar de una asignación equilibrada del presupuesto de investigación es una necesidad no cubierta.

Por otra parte, en el Informe de Autoevaluación se analizan cuestiones como las señaladas más arriba y se concluye que la Institución no ha formulado una política de ciencia y técnica explícita. En especial, la Institución no ha considerado con suficiente atención temas tales como la priorización de áreas de investigación, los estilos o características de los proyectos, la formación de recursos humanos y las herramientas de gestión. Esa línea de reflexión se asemeja marcadamente a la desarrollada en este informe.

9.5.2 Fuentes de recursos adicionales

Las otras fuentes de financiamiento son también limitadas. Los aportes del Conicet apoyan a 14 investigadores (todos de la carrera de investigador) y 6 becarios. Los financiamientos del CIC, que también son limitados, apoyan a 4 investigadores y 3 becarios.

Por otra parte, se señala que las actividades de ciencia y técnica no son tema central de los convenios que mantiene la institución. Sin embargo, se destaca, por un lado, el convenio suscrito con el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires para la instalación de incubadoras y para la realización de diagnósticos municipales y de corredores productivos. Por otro, los firmados con INTA y varias universidades argentinas para la realización de proyectos de investigación.

No obstante, los convenios firmados con otras instituciones universitarias son del tipo acuerdo marco y no detallan actividades de investigación específicas. Es llamativa, entonces, la falta de utilización de los convenios interinstitucionales para cubrir necesidades de recursos humanos capacitados para la investigación. En el marco de esos convenios se podría contar con la colaboración de investigadores de alto nivel, los cuales podrían participar, por ejemplo, como directores de proyectos de investigación y tesis de posgrado.

9.6 Asignación efectiva de recursos, producción científica y difusión

9.6.1 Asignación de recursos

El volumen de recursos destinados a estas actividades es escaso (ver 11. 2 Financiamiento) pero el problema se intensifica cuando se considera que, según

apreciaciones del Secretario de Ciencia y Técnica, el volumen de recursos destinados a ciencia y técnica ha descendido en los últimos años.

El problema de la baja asignación de recursos a las actividades científicas y tecnológicas, los problemas de gestión relacionados con éstas y la carga horaria dedicada a la docencia pareciera indicar que la investigación no parece ser todavía un valor suficientemente importante en la actual política de desarrollo de la Universidad. La producción de conocimientos cede lugar a las necesidades de docencia.

9.6.2 Producción científica y difusión

A pesar de la escasa disponibilidad de recursos, la Universidad está desarrollando alrededor de 140 proyectos de investigación. Este es un número considerable y constituye una buena base para mejorar la actividad de investigación.

Los fondos presupuestarios destinados a proyectos de investigación se asignan en primera instancia por Departamento. No se ha detectado el uso de criterios de orden cualitativo y valorativo de la calidad de los proyectos presentados, a pesar de que los mismos son evaluados externa e internamente, según se aclaró más arriba. Esta aparente omisión debe considerarse en las recomendaciones.

La Universidad cuenta con alrededor de 300 investigadores, de los cuales 220 participan en el programa de incentivos. Se advierte además que la cantidad de recursos financieros por investigador y por proyecto es muy reducida. La aparentemente excesiva dispersión de recursos debe considerarse en las recomendaciones.

Los temas de los proyectos están relacionados las áreas de ecología, biología, biotecnología, física, química, microbiología, genética, medio ambiente, agronomía y, en áreas de las ciencias sociales, como historia, demografía, salud, sociología, antropología, epistemología, economía, administración, educación, trabajo social. El número de proyectos en las áreas de tecnología de alimentos, administración estratégica y trabajo social es muy limitado, lo mismo que para las áreas de economía y administración.

No fue posible encontrar archivos-resúmenes del conjunto de los proyectos de ciencia y técnica. Para suplir esta deficiencia se examinaron informes de investigación que fueron provistos por los propios técnicos. Se advierte la presentación de trabajos serios, aceptados para publicación en revistas de renombre internacional. No obstante, el número de estos trabajos parece ser reducido en la relación a la cantidad total de proyectos de investigación.

Por otra parte, la difusión de resultados de investigación de las áreas de ciencias básicas y tecnológicas no cuenta con una revista de la Universidad. En cambio, el CIDEPA tiene un boletín de divulgación, que se edita desde 1995 con frecuencia bimestral y provee información sobre investigación y experimentación en producción vegetal y animal. La ausencia de publicaciones de envergadura para la difusión de los resultados de los trabajos de investigación también debe considerarse en las recomendaciones o, en todo caso, la falta de participación de la Universidad en proyectos conjuntos de estas características son alternativas a la hora de adoptar decisiones al respecto.

10. Extensión y transferencia

10.1. Problemática general.

En base al análisis de otra documentación adjuntada y a las entrevistas mantenidas durante la visita del Comité de Pares, se analizan estas actividades ordenadas en tres diferentes secciones: transferencia de tecnologías; servicios a terceros; y otras actividades de extensión hacia la comunidad.

En el ordenamiento institucional de la UNLu se reconoce la variedad de aspectos que hacen a la función de extensión. Existen en la actualidad dos secretarías universitarias que coordinan acciones de extensión en sentido amplio: la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Servicios al Medio, de la que dependen el Centro de Asistencia Tecnológica (CATEC), la Unidad de Gestión Académica Externa (UGAE), y el Programa de Incubadora de Empresas Innovadoras (INCUEI), y la Secretaría de Extensión y Bienestar Universitario, que coordina las acciones de extensión general a la comunidad. El CATEC coordina actualmente los aspectos administrativos relacionados con la extensión y especialmente la provisión y venta de servicios a terceros.

Según se señaló en ítems anteriores, los Centros de Apoyo a la Investigación, Docencia y Extensión (CIDEPA y CIDETA), que dependen de la Secretaría de Ciencia y Técnica, realizan algunas actividades de extensión y venta de servicios, pero otros servicios son provistos por los departamentos o divisiones.

Se considera que la UNLu ha tenido tradición en extensión, actividad ésta que tenía un rol especialmente resaltado en el proyecto fundacional. En esa línea, en la actualidad más de 80 grupos de la UNLu prestan algún tipo de servicios, de capacitación, de asistencia técnica y consultorías, o bien análisis y ensayos variados.

Al igual que en otras áreas de la UNLu, el fuerte crecimiento y el sesgo actual de su matrícula han afectado la función de extensión. El Comité de Pares ha advertido la dispersión que presenta el conjunto de las actividades de extensión que se realizan en diferentes ámbitos de la UNLu. Esta situación es especialmente delicada teniendo en cuenta la notoria carencia de una política que establezca prioridades y de un programa que articule las acciones.

El Rectorado es consciente de esta situación. A través de la Secretaría de Bienestar y Extensión Universitaria se ha propuesto estimular al Consejo Superior a que se discuta y apruebe un marco general que posibilite la formulación de un Programa de Extensión que defina los distintos tipos de extensión así como el rol que jugará la UNLu en relación con cada uno de ellos. Dicho programa, procuraría nuclear, articular y priorizar acciones. Se sugiere incluir a este proyecto en el diseño una rutina de evaluación de esas actividades.

Sin embargo, por su carácter, en muchas ocasiones la extensión es difícilmente programable, ya que las demandas suelen surgir en cualquier momento, en relación con temas no previstos. De ahí la importancia de clarificar los modos de canalizar la extensión demandada, a la vez que los conocimientos derivados de las propias investigaciones generadas en la UNLu.

10.2. Actividades de extensión vinculadas a la transferencia tecnológica

La promoción de las actividades de extensión y transferencia tecnológica al medio productivo regional son parte de la misión original de la UNLu. Pese a que existen acciones de transferencia, principalmente en el área de producción agropecuaria y tecnologías de alimentos, no se ha organizado el extensionismo a nivel institucional. En la actualidad, los acuerdos surgen a partir de acciones individuales de los grupos de investigación, los que detectan oportunidades o, más frecuentemente, reciben solicitudes del sector privado.

A principios de esta década se instaló un Centro específico, el CATEC, dependiente de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Relaciones con el Medio, el cual actúa como una secretaría técnico-administrativa que atiende la formalización escrita del acuerdo investigador-solicitante de asistencia, a los fines legales y contables.

En la actualidad, el CATEC todavía desempeña un rol muy tenue en la promoción de las capacidades de transferencia y asistencia técnica, surgiendo las iniciativas principalmente a partir de los propios grupos de investigación. Con una adecuada coordinación con la Secretaría de Relaciones Institucionales y Cooperación Internacional, el CATEC puede reforzar exitosamente su rol promotor.

10.2.1. El rol del CIDEPA y el CIDETA en la extensión

La pertinencia de estos centros en la UNLu es clara considerando que uno de sus objetivos fundacionales era el desarrollo de las tecnologías vinculadas a la producción y transformación de alimentos. Ambos centros generan recursos, sea a través de la venta de productos de sus unidades experimentales de producción y, en menor medida, de la venta de servicios. No habiendo una política clara de promoción a nivel institucional, es indudable que existe un potencial de extensión y transferencia mayor al actual a partir de estos centros.

10.2.2. Proyectos de vinculación tecnológica

La UNLu ha desarrollado iniciativas para aprovechar las oportunidades surgidas de la Ley 23.877, de apoyo a la innovación tecnológica, actuando como Unidad de Vinculación en el marco de esa norma. Se han ejecutado tres proyectos en el área de producción agropecuaria y de alimentos, en las localidades de Pilar, Mercedes y Tres Arroyos, relacionados con rancultura, cría de caprinos y desarrollo de alimentos en base a cereales y carnes, respectivamente. El primero de ellos, ya finalizado, ha sido exitoso, de acuerdo a los criterios establecidos en la norma legal mencionada.

10.2.3. Incubadora de Empresas

En agosto de 1997 se inició el Programa de Incubadoras de Empresas Innovadoras con el apoyo financiero del Programa Emprendedor, para la formación de empresas y el mejoramiento empresarial, de la Provincia de Buenos Aires.

Este tipo de experiencias son relativamente recientes a nivel mundial, y prácticamente no se registran antecedentes en el país. En tal sentido la UNLu está desarrollando una experiencia pionera.

Cabe señalar, sin embargo, que de los tres proyectos en incubación sólo uno está a cargo de un joven egresado de la UNLu. Este mecanismo promocional debería estar más claramente dirigido a estimular la iniciativa empresarial joven, principalmente de estudiantes avanzados o egresados recientes de la propia UNLu.

El modelo de incubadora diseñado por la UNLu sigue la propuesta clásica basada en "anidar" potenciales emprendedores con ideas en fase de consolidación y experimentación, los que comparten infraestructura existente, con sectores de uso común y consiguientemente costos fijos bajos. Los modelos de incubadoras exitosos a nivel mundial han sido aquellos generados por universidades con fuerte componente tecnológico en líneas de posible difusión en sus áreas de influencia y, lo que es de gran importancia, en base a ideas complementarias o derivadas de procesos tecnológicos similares. Por cierto que resulta esencial contar con un adecuado respaldo de sistemas de financiación en apoyo de las iniciativas promisorias.

De acuerdo a dichas experiencias exitosas, se encuentra conveniente que el proyecto de incubadora de empresas se oriente hacia las capacidades derivadas de las fortalezas científico-técnicas que presenta la UNLu. En tal sentido, los sectores de agroindustrias y alimentos aparecen como los más promisorios.

En caso contrario, puede ocurrir que el proyecto derive en dar respaldo de infraestructura y servicios generales a ideas variadas pero desvinculadas de las líneas de investigación aplicada y generación de tecnologías existentes en la UNLu.

10.3. Actividades de extensión vinculadas a servicios a terceros

La UNLu realiza varias actividades de venta de servicios a terceros, tanto tecnológicos como académicos.

10.3.1. Prestación de servicios técnicos

Diferentes divisiones y equipos de investigación de la UNLu, pertenecientes a los Departamentos de Ciencias Básicas y Tecnologías, brindan variados servicios rutinarios de análisis al sector privado. La prestación de estos servicios en cantidad y calidad está ligada a la existencia de grupos de docentes/investigadores con dedicación exclusiva (por ejemplo, dos áreas que brindan importante cantidad de estos servicios son la de ecotoxicología y fitopatología).

Las actividades de investigación, docencia y prestación de servicios no se encuentran articuladas institucionalmente. Parece haber un hiato entre el volumen de investigación científico-técnica y el volumen de servicios prestados a terceros, habiendo oportunidades para expandir esta última actividad.

Ante la ausencia de criterios expuestos, surgen algunas tensiones entre la prestación de servicios y la posterior valoración académica de los prestadores. Por ejemplo, no hay parámetros indicativos sobre el tiempo máximo que cada docente o grupo de docentes puede asignar (especialmente los que tienen dedicación exclusiva) a estas actividades.

La prestación de servicios de análisis rutinarios son deseables, ya que la UNLu se relaciona con el medio regional y se generan fondos propios, pero al competir con los

tiempos para actividades de docencia e investigación, pueden resentir estas otras funciones.

Una forma atractiva de complementar las actividades a nivel de cada equipo de trabajo es el estimular proyectos de investigación de calidad académica que estén ligados a acciones de extensión y servicios a terceros. La inclusión de estudiantes avanzados como asistentes en estas tareas (si fuera pertinente) enriquecería la función docente.

De este modo, los docentes pueden calificar para el programa de incentivos a la investigación y acumular mérito para la valoración académica, a la vez que se generan recursos genuinos y se fomenta la vinculación con el medio socio-productivo.

El refuerzo a la promoción de la prestación de servicios a terceros debiera también dirigirse a los que pueden prestar los Departamentos de Educación y Ciencias Sociales, aprovechando las oportunidades existentes, principalmente con relación al propio Municipio de Luján, y otros municipios vecinos.

10.3.2. Prestación de servicios educativos a terceros

La mayoría de los ingresos por prestación de servicios a terceros proviene de acciones de capacitación dentro del sistema de reforma educativa de la Educación General Básica, para la actualización docente.

La prestación de estos servicios es una tarea muy interesante, tanto por su rol futuro en elevar la calidad de la educación general, como por la generación de recursos para la UNLu, y por mejorar su vinculación institucional.

Sin embargo, existen algunos riesgos asociados a la enorme cantidad de servicios de este tipo que prestan los docentes. En particular, esta actividad refuerza la tendencia en asignar más tiempo a actividades exclusivamente docentes, compitiendo, por ende, con la consolidación de equipos de investigación, o con la propia formación superior de los docentes involucrados en estas tareas.

Existen otros acuerdos para el dictado de cursos de capacitación destinados a distintos sectores de la producción, así como a organismos municipales y provinciales. La referida unidad de gestión se ocupa de la formalización de estos acuerdos.

Cabe señalar que los recursos procedentes del conjunto de actividades mencionadas (venta de productos y prestación de servicios) no son muy significativos. Los recursos propios en el año 1996, alcanzaron \$ 724.000.-, una proporción modesta si se compara con los 23.000.000 de pesos del presupuesto general de la UNLu para ese año.

10.4. Actividades generales de extensión hacia la comunidad

Se desarrollan una serie de actividades (servicio de publicaciones, talleres culturales y radio, escuela infantil y actividades deportivas) que no solamente constituyen un apoyo para el desarrollo de las actividades propias de la institución sino que también se proyectan en mayor o menor medida al conjunto de la comunidad.

De la Secretaría de Extensión y Bienestar dependen la Radio FM (transmite las 24 hs), la página UNLu en Internet y el Departamento de Publicaciones e Imprenta. Esta secretaría no tiene presupuesto propio.

La UNLu se ha incorporado a la Red de Editoriales Universitarias Nacionales. Se estima que esto podrá fortalecer la presencia de la editorial universitaria de la UNLu, mejorando tanto la calidad de sus servicios técnicos como la distribución de las publicaciones. En la actualidad, se publican los Cuadernos de Historia Regional y la Revista La Aljaba (del Area Interdisciplinaria de la Mujer).

10.5. Vinculación institucional

10.5.1. Vinculación institucional a nivel local, nacional e internacional

La visión general de la Universidad es, deseablemente, lo que debe determinar su política de vinculación institucional a diversos niveles, desde el local al internacional, en materia académica y en lo referente a la extensión.

Se comentó más arriba que la visión del proyecto inicial de la UNLu suponía una amplia y variada inserción local, junto con vínculos en lo académico con instituciones de alta calidad.

La política de refuerzo de la inserción local se vio reflejada, entre otras cosas, en la apertura de los Centros Regionales en otras localidades, con fuerte apuesta por la vinculación a nivel municipal. Dichos Centros han generado una relevante presencia institucional, que incluye diversos grados de vinculación con el sector público y privado de los lugares en que se encuentran. No obstante no se ha analizado ni la calidad ni las necesidades de las relaciones desarrolladas.

En la etapa actual de la UNLu, según surgió de las entrevistas realizadas, sus autoridades procuran priorizar dos vectores principales de vinculación institucional. El primero es a nivel local y provincial. En este plano la UNLu se propone reforzar sus vínculos con los municipios donde se asientan sus numerosos centros y delegaciones, pero procurando proyectarse hacia el interior de la provincia de Buenos Aires, no tanto hacia el conurbano.

Este esquema es posible. Sin embargo se señala que en el mismo no se encuadra el fortalecimiento del Centro Regional General Sarmiento, inserto en pleno conurbano bonaerense.

El segundo vector corresponde al plano internacional. Se desea establecer o reforzar lazos, con universidades de Iberoamérica y España, teniendo como eje los vínculos culturales y/o de idioma. Esta opción puede ser adecuada, abriendo oportunidades para la UNLu y, además, se basa en la existencia de vínculos ya establecidos al presente con universidades de España, Brasil y Chile.

Sin embargo, se advierte que la elección de este perfil, basado principalmente en los vínculos de idioma como modo de minimizar los efectos negativos de las deficiencias de manejo de un segundo idioma, tiene limitaciones obvias y merece ser revisado.

El área de relaciones institucionales y cooperación internacional de la UNLu es de creación relativamente reciente. Debe tener un desarrollo mayor, el cual sólo puede derivar de una mayor claridad en la definición de objetivos y metas para el corto y mediano plazo.

Es necesario también establecer una forma de coordinación eficaz de esta área con los Centros Regionales, ya que éstos generan permanentemente vínculos a nivel local, pero sin un esquema ordenador, ya que esa tarea queda en la práctica a cargo de los Directores de cada uno de dichos centros, si un marco de referencia.

De modo análogo, la Secretaría de Relaciones Institucionales puede contribuir sustancialmente a las actividades de promoción que realice el CATEC, en el área de venta de servicios y asistencia técnica a los sectores público y privado de la región.

Quizás sea procedente, por las dimensiones de la UNLu, centrar el esfuerzo de vinculación para cooperación internacional en algunas agencias o países en particular, pero debiera analizarse primero cuáles son las fortalezas y las necesidades de la UNLu en este terreno, para luego hacer la elección de un "target" apropiado.

10.5.2 Convenios

La mayoría de los convenios tienen por objeto central la promoción del intercambio estudiantil, la realización de pasantías o la capacitación en organismos públicos. Como se indicó más arriba, las actividades de ciencia y técnica son el objeto principal de un número menor de convenios. Algunos convenios de especial interés son los suscritos con la Provincia de Buenos Aires, relacionado uno con la incubadora de empresas, y otro dirigido a realizar diagnósticos municipales y de corredores productivos. Hay varios convenios suscritos con otras universidades nacionales, del tipo "convenios marco", sin detallar actividades de investigación específicas.

Los aspectos positivos de las actividades de cooperación son, en primer lugar, el vigor de las mismas, muchos contactos y para tareas de interés. El aspecto negativo principal es la escasa utilización de estos convenios para reforzar las necesidades de recursos humanos capacitados para la investigación. Los recursos humanos calificados de otros organismos pueden ser empleados en la dirección mencionada.

El fomento del intercambio de docentes y alumnos con universidades de otros países es siempre una herramienta de gran valor, pero se subraya especialmente el impacto positivo que tendría en el caso de la UNLu, como modo de reforzar la voluntad de apertura y de mejoramiento continuo de la calidad institucional.

Se sugiere asimismo analizar los convenios vigentes, a efectos de identificar aquellos convenios efectivamente activos al presente. De dicho análisis y del proceso de autoevaluación institucional se debería identificar cuáles son las alianzas estratégicas que la UNLu puede establecer o reforzar a futuro.

11. Gestión de recursos

11.1 La estructura y los sistemas para la gestión administrativa

El Rectorado está organizado en Secretarías. Además, dependen del Rectorado los directores de los Centros Regionales y el director del Instituto de Educación Física General Manuel Belgrano, entidad no plenamente integrada a la Universidad. Esta estructura no difiere de la de los rectorados de otras universidades. Por consiguiente, sus misiones y funciones son las convencionales.

Los departamentos cuentan con servicios propios en materia académica, de investigaciones y administrativa, los que interactúan con las respectivas secretarías del Rectorado. Los Centros Regionales tienen una estructura administrativa mínima suficiente para atender sus necesidades de control docente, logísticas y de registro.

La Universidad carece de una estructura actualizada. La existente, resultado de un proceso de acumulación histórica, no difiere de la que tenía cuando la matrícula era significativamente inferior. Por lo tanto, no se dispone de un marco para definir la planta de personal requerida para el desempeño de las funciones vinculadas a la gestión. Esta ausencia de una estructura explica la inexistencia de una relación aceptable entre categorización del personal y tareas desempeñadas, lo que introduce importantes factores de inequidad y de desaprovechamiento de capacidades.

Es necesario, pues, contar con un cuerpo orgánico que defina no sólo atribuciones y responsabilidades, sino también las relaciones jerárquicas y funcionales entre distintos ámbitos y niveles de la institución. Para ello se ha conformado una comisión técnica cuya tarea es diseñar una nueva estructura. Esta comisión está próxima a finalizar sus tareas y se estima que la propuesta estará concluida en las próximas semanas.

No obstante, debe señalarse que ese proyecto no está precedido de un análisis organizacional riguroso que atienda a proyecciones de crecimiento de las cargas de trabajo, a la expansión de la infraestructura universitaria, al rediseño de sistemas y procedimientos, a la introducción de nuevas tecnologías o a las posibilidades de tercerizar algunos servicios.

Es recomendable que se realice ese análisis organizacional para definir una estructura que defina competencias, relaciones y niveles de delegación y desconcentración para facilitar la adecuación de la gestión a la naturaleza de las actividades y a las circunstancias locales. Esa estructura debe satisfacer además criterios de: a) flexibilidad en la asignación de personal y polifuncionalidad en las capacidades, de manera de contar con una planta que pueda atender a una creciente complejidad y dimensión, superando la rigidez actual que vincula a cada trabajador a una posición y a un tipo de tarea, y b) utilización de tecnologías informáticas, con nuevos sistemas y procedimientos.

Por otra parte, la gestión se ha complejizado como consecuencia de los requerimientos administrativos de los proyectos FOMECA, PROINC, PROFIDE, Red Federal, etc. Diversos problemas han sido planteados al Comité de Pares sobre la capacidad disponible para atender a las exigencias de estos proyectos en lo que hace en los plazos de ejecución, procesos de compra y rendición de cuentas. Algunos de esos problemas ponen de manifiesto debilidades administrativas que deben ser superadas.

Se ha iniciado el proceso de revisión de sistemas y procedimientos. Este responde a dos estrategias: 1) la introducción de sistemas estandarizados para la gestión universitaria

promovidos por la Secretaría de Políticas Universitarias (como es el caso del sistema Comechingones), b) los aportes de trabajos prácticos realizados por alumnos de asignaturas de la carrera de licenciado en administración (como los referidos al trámite de asignación de aulas).

Esas estrategias ponen de manifiesto una intención modernizadora. La primera debe continuarse y acelerarse. Con respecto a la segunda, esta estrategia no dará respuestas suficientes a las necesidades planteadas por una Universidad que crece aceleradamente, ni ofrecerá soluciones adecuadas a los problemas ya detectados por su carácter parcial y no sistemático. Es necesario proceder a una revisión rigurosa y completa de esos sistemas y procedimientos de manera de proceder a su reingeniería.

Esa revisión debe dar lugar a una gestión orientada por resultados que, fiel al cumplimiento de las normas propias del sector público, estimule las iniciativas de los agentes de la Universidad, en los aportes de la participación y en la evaluación del logro de las metas.

11. 2. Financiamiento

Se dispuso de información presupuestaria brindada por la Universidad, el presupuesto aprobado por el Consejo Superior para 1998 e informes de ejecución presupuestaria de 1997.

Los datos presentados por la Universidad en la carpeta mencionada no coinciden con las apreciaciones vertidas por miembros de la comunidad universitaria y en particular con las autoridades de las áreas administrativas. De igual manera, se advierten diferencias entre esos datos y los que están incorporados a los Anuarios del Ministerio de Educación y Cultura. No obstante, pueden utilizarse como referencia para la realización de ciertos análisis sobre los orígenes de los recursos y su afectación. Este análisis se realiza en términos porcentuales pues éstos permiten apreciar tendencias y orientaciones del gasto.

La Universidad ha tenido un importante crecimiento en sus recursos (ver Anuario 1996). Si se toma el año 1991 como base, el crédito presupuestario tuvo un índice de crecimiento de 155,9 en el año 1996. Este crecimiento no fue homogéneo entre rubros: fue mayor para gastos en bienes y servicios no personales y equipamiento y menor en gastos en personal. Las estadísticas del MCE indican que la evolución del gasto en personal aumentó en 1996 un 81,2% respecto del año 1991. Para el caso de "Gasto en Bienes y Servicios no Personales" en 1996 la cifra duplicaba a la del año 1991. Finalmente, para "Gasto en Equipamiento e Infraestructura" la relación en el período comprendido era del 65,7%, pero en los años 1994 y 1995 se registró una fuerte inversión representada por los índices 377,2 y 139,8, respectivamente.

Los datos disponibles indican una relativa estabilidad en lo referido a las fuentes de fondos, un crecimiento no muy significativo de los recursos propios y aportes variables a través de financiamientos especiales o por los fondos competitivos del Ministerio de Cultura y Educación. Todo ello indica la necesidad de adoptar políticas explícitas de promoción de actividades de captación de recursos, ya sea a través de acciones de asistencia técnica como por aportes locales, en particular en las zonas en que funcionan los Centros Regionales y las delegaciones:

- los datos de ejecución presupuestaria denotan que es muy importante la participación de los recursos provenientes de los fondos del Tesoro, con una proporción que varía entre el 89,2% en 1993 hasta el 85,1 % en 1997. El presupuesto para 1998 contempla una participación de esos recursos del 87,2%. Según la información de ejecución presupuestaria, los recursos propios alcanzaron en 1997 al 6.7 % del presupuesto de ingresos, aunque esa cifra no se corresponde con otras informaciones de la Universidad.

- la Universidad ha obtenido financiamientos especiales por parte del Ministerio de Educación y Cultura. En 1995 contó con un refuerzo presupuestario de \$ 414.000, en 1996 de \$ 375.000 y en 1997 \$ 1.203.000 a través del programa PROFIDE (se distribuyeron entre 20 proyectos, con montos de los 5.500 a los 80.000 \$, con excepción de los recursos destinados a la ampliación de la sede San Miguel por \$ 380.000). En 1998 esta última suma fue incorporada al presupuesto como aporte del Tesoro.

- la Universidad ha sido relativamente exitosa en sus presentaciones ante el FOMECA. A través del FOMECA ha obtenido recursos adicionales para distintos proyectos. Tiene adjudicados 6 proyectos por un total de \$ 1.957.659 para formación docente en ciencias sociales, apoyo a la enseñanza de la demografía a nivel de posgrado, mejoramiento de la calidad de la enseñanza de la ingeniería de alimentos, de la ingeniería industrial y de asignaturas de la carrera de ingeniería agronómica y desarrollo del sistema de bibliotecas. La importancia creciente de esta fuente de recursos indica la necesidad de que los proyectos sean el resultado de una definición de prioridades resultante de una planificación institucional.

Por otra parte, los datos revelan la importancia relativa de los desembolsos del presupuesto nacional vinculados a la finalidad docente con respecto a la finalidad ciencia y técnica, aun cuando se advierte una tendencia al crecimiento de esta última. Es preciso que la Universidad realice un esfuerzo en dirección a una mayor asignación interna de recursos a las tareas de investigación:

- las proporciones son para el año 1993, 94,7 y 5,3 respectivamente, mientras que en 1997 los porcentajes son 92,8 y 7,1. El presupuesto para 1998 prevé un 8,19 % del presupuesto para la finalidad ciencia y tecnología.

En los montos totales sobre los que se realizaron los cálculos anteriores están incluidas las economías de inversión. Estas se derivan de problemas de realización de desembolsos atribuibles, en la mayor parte de los casos, a las demandas en materia de tiempos de gestión y maduración de los proyectos de inversión.

Los gastos en personal insumen una porción muy elevada del total de recursos presupuestarios. Es particularmente preocupante la elevada proporción volcada a la conducción y al personal no docente. Este dato, junto a lo reducido del presupuesto destinado a ciencia y tecnología, expone la naturaleza estructural de muchos de las carencias identificadas en el análisis de los aspectos académicos de la Universidad.

- el 81,2 % del total del gasto ejecutado en 1993, contra 77,5 en 1997, corresponden a gastos en personal.

- la participación en los gastos en personal entre las categorías de conducción, docente y no docente se mantuvo sin cambios demasiado significativos en el período, con mejoras relativas en la misma de parte del personal de conducción (del 9,3% al 9,7) y de no docentes (del 24,3 % al 26,8%), en desmedro del personal docente.

Es interesante el dato referido a la participación de la administración central y los departamentos en el gasto en personal total. La administración central (comprende los servicios administrativos centrales y los Centros Regionales y las Delegaciones e incluye al Instituto "Gral. Manuel Belgrano" y a docentes del Rectorado) insume el 57,8 % del total. Los departamentos de Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Educación y Tecnología disponen del 13, 15,4 , 6.05 y 7,6 % respectivamente.

En síntesis, estos datos deberían dar lugar a la definición de políticas dirigidas a:

- una mayor captación de recursos externos,
- priorización para la gestión de financiamientos especiales
- reasignación del gasto en favor de la investigación.
- reasignación del gasto, privilegiando a las funciones sustanciales a expensas de las de apoyo,
- una mayor eficiencia en los servicios administrativos, de coordinación y de conducción.

11. 3. Programación presupuestaria

La información presupuestaria y sobre la ejecución del gasto no está preparada para servir como instrumento para la toma de decisiones. No se cuenta con datos que permitan identificar costos de actividades y, por lo tanto, evaluar alternativas de gastos o inversión. Además, esa información no tiene una circulación amplia de manera de construir apreciaciones compartidas sobre la situación económica y financiera de la institución.

Por consiguiente, es recomendable una revisión tanto de la programación como de la información presupuestaria de manera que sirva como elemento orientador para la comunidad universitaria, brindando mayor transparencia a los procesos decisorios..

11. 4. El control interno

El Comité de Pares contó como antecedente con un informe sobre el "Ambiente de Control" elaborado por la Sindicatura General de la Nación en mayo de 1997. Ese informe identifica un conjunto de problemas y debilidades en varias dimensiones, entre las que están: estructura organizativa, sistema de información y recursos humanos, con señalamientos específicos en materia de movimiento y control de fondos, compras y contrataciones, patrimonio y rendiciones de cuentas.

Durante la evaluación se indagó sobre las acciones correctivas adoptadas por la institución. Como consecuencia, se tuvo acceso a un informe elaborado por la Unidad de Auditoría Interna de la Universidad que da respuesta a muchas de las observaciones planteadas por la SIGEN. Según ese informe, las acciones correctivas adoptadas habrían permitido la actualización de los registros a través de la implementación del sistema SIPEFCO COMECHINGONES. Al igual, ese sistema posibilitó la aplicación del criterio de lo devengado en las registraciones contables. Por otra parte, se superaron los problemas existentes en los registros de las resoluciones rectorales y del Consejo Superior, en las registraciones contables de la Dirección de Asistencia Médica Asistencial y en la documentación respaldatoria de ingresos y egresos.

Por consiguiente, y dada la información disponible, parecieran estar superadas las observaciones más relevantes formuladas por la SIGEN, muchas de las cuales son puntuales, aun cuando están redactadas como deficiencias de sistemas enteros, y no constituyen una censura sobre los dispositivos de control interno establecidos. No obstante, quedan en pie las recomendaciones referidas a la inadecuada estructura organizacional y a la ausencia de manuales de organización y procedimientos administrativos.

11.5. Recursos Humanos

a. Personal docente: ver apartado destinado a Docencia.

b. Personal técnico, administrativo y de maestranza

En la actualidad, la Universidad tiene aproximadamente 350 trabajadores no docentes. A los mismos hay que sumar aquellos contratados por períodos determinados y los pasantes que desempeñan tareas administrativas. Se han recogido apreciaciones sobre la situación escalafonaria de ese personal según las cuales existirían múltiples situaciones de falta de correspondencia entre demandas de las tareas, capacidades disponibles y categorización escalafonaria. Existiría un achatamiento en la distribución de categorías como resultado de la práctica de utilizar la promoción escalafonaria como medio para el incremento salarial. De igual manera, se dan casos de personal con baja categorización desempeñando funciones que corresponden a grados más elevados. Las rigideces en el régimen de personal impondrían, por otra parte, obstáculos para la reasignación de tareas.

El estatuto establece en su artículo 54 que los cargos técnicos, administrativos y de maestranza se proveerán por concurso cuyas bases establecerá el Consejo Superior. Además, otorga atribuciones al Consejo Superior para, con el voto favorable de los dos

tercios de los miembros presentes, excluir del régimen de concurso a ciertos cargos. La separación de sus cargos sólo puede realizarse a través de sumarios previos.

Constituye una demanda sindical la realización de esos concursos. Para que ello pueda realizarse, es preciso contar previamente con una estructura de cargos definida en función de las necesidades operacionales de la Universidad, con los perfiles más adecuados para su desempeño.

Las cuestiones de políticas con respecto al personal no docente están siendo tratadas en el seno de la Comisión Negociadora a Nivel Particular. Las partes reconocen la necesidad de introducir un sistema de relaciones laborales que posibilite el logro de una mayor productividad y eficiencia de gestión, acompañado de una política de formación de recursos humanos. El compromiso asumido es tratar en este ámbito: a) la estructura orgánico-funcional, b) el régimen de capacitación, c) el régimen de calificaciones, d) el reglamento de concursos, e) las políticas de ingresos y f) las cuestiones de seguridad e higiene. En estos aspectos los avances alcanzados todavía son reducidos.

Sobre estos aspectos pueden formularse algunas apreciaciones:

- no existe un ámbito en la conducción de la gestión de la Universidad con responsabilidades sobre la formulación y ejecución de políticas de recursos humanos. En la actualidad los aspectos de personal son tratados en sus dimensiones administrativas y, además, en el contexto de la paritaria mencionada. Ese ámbito debería crearse de manera de atender a la identificación de las necesidades de personal, de su reclutamiento y selección, de su capacitación y de la preservación de un clima organizacional productivo y estimulante.

- no se cuenta con una política de recursos humanos. Si bien muchas de las decisiones en esta materia se adoptan sin contar con una estructura adecuada y con una dotación muy rígida, no resulta evidente que los problemas existentes deriven exclusivamente de estas razones. Otros factores están sin duda operando, los que deben ser atendidos y controlados a través de una política explícita implementada coherentemente.

- la gestión de recursos humanos está sometida al marco de negociaciones con el gremio aún en cuestiones que son atribución de la administración de la Universidad. En estas condiciones es previsible y explicable que se recurra a procedimientos excepcionales para satisfacer las necesidades de funcionamiento organizacional, como deben ser las contrataciones y las pasantías. Si bien estos procedimientos son útiles por la flexibilidad que suministran y por sus contribuciones a la formación de los pasantes, no se los puede utilizar como sustitutos de una gestión regular.

- como el resto de las Universidades, la de Luján enfrenta un problema de gestión de recursos humanos que deriva de la dificultad de que sus órganos de gobierno asuman su carácter de empleadores. La propensión es remitir las cuestiones de personal - en particular las que tienen consecuencias presupuestarias - a otros ámbitos de decisión pública, lo que explica una cierta incapacidad para operar en un contexto de negociación en el ámbito institucional.

11.6. Infraestructura y equipamiento

El informe de autoevaluación no realiza un análisis de este punto como una dimensión particular del objeto de estudio. Sin embargo, en el Informe de Autoevaluación se detectan demandas en términos de infraestructura y equipamiento. A su vez, el Comité de Pares identificó los siguientes aspectos problemáticos:

- al momento de la visita no se pudo evaluar la previsión de las necesidades de infraestructura ni un plan de obras, si bien con posterioridad a la misma la institución informó la existencia de un "plan de Trabajos Públicos 1993 – 2003".

- se están realizando obras en los Centros Regionales que están dirigidas a superar las limitaciones actuales de espacio, pero que pueden resultar insuficientes si se mantiene el actual ritmo de crecimiento de la matrícula.

Servicio de biblioteca, información e informática

La biblioteca depende de la Secretaría Académica. Posee 21000 volúmenes de los cuales 19000 están catalogados. La hemeroteca cuenta con 183 títulos por suscripción y 1200 ejemplares de otras revistas. Es atendida por siete personas y realiza un promedio de 150 préstamos diarios. Su presupuesto actual es de \$ 40000. El catálogo está informatizado utilizando un sistema propio.

Cada centro Regional dispone de una pequeña biblioteca (extremadamente deficitaria con respecto al número de alumnos que atiende a esas sedes). El INEF y la sede de Buenos Aires también disponen de bibliotecas con un inventario de aproximadamente 2000 volúmenes. Los departamentos tienen bibliotecas no integradas a la biblioteca central. .

La biblioteca central adolece de serias deficiencias: escaso material, débil logística y apoyo informático no actualizado. En la actualidad se encuentra en principio de ejecución un proyecto de FOMEC tendiente a superar esas carencias. Prevé la comunicación interbibliotecaria, equipamiento y constitución de un polo informativo

Conclusiones y recomendaciones: apuntes para una reflexión crítica sobre la UNLu

Ante todo se quiere reiterar el reconocimiento de *la fortaleza institucional que la UNLu ha construido a lo largo de su difícil trayectoria* que se expresó privilegiadamente en esta instancia de trabajo conjunto, en la permanente aceptación y disposición para el ejercicio de prácticas democráticas y en la búsqueda de la reflexión crítica.

Por ello, se considera necesario formular con un sentido constructivo - como aportes y no como juicios rotundos - un conjunto de señalamientos generales que apuntan al único objetivo de construir colectivamente una Universidad de mejor calidad para todos.

Así, parece relevante señalar que es una *necesidad prioritaria volver a definir con precisión el perfil académico y el proyecto institucional de la UNLu*, que hoy aparece desdibujado.

La calidad de una institución compleja, como es el caso de una universidad, reside sobre todo en su totalidad, mucho más que en aspectos aislados, y en su capacidad de consolidar acciones que fortalezcan su coherencia de conjunto.

Es en este sentido que *una de las cuestiones centrales a ser abordadas por la conducción de la UNLu – nos referimos específicamente al Rectorado y al Consejo Superior - es la explicitación integral y articulada del perfil deseado y su concreción en un proyecto institucional, para lo cual debe ejercer un liderazgo activo para el conjunto de la institución.*

No se ignora ni menosprecia el peso de las importantes limitaciones estructurales que afectan en la actualidad la vida universitaria en nuestro país, pero se considera necesario señalar una serie de elementos que manifiestan la actual vacancia de proyecto institucional y conspiran contra el mejoramiento de la calidad de la enseñanza que se imparte en la UNLu:

a. Falta de una visión política institucional unificadora.

Como se ha señalado, el perfil académico actual de la UNLu no respondió a un diseño predeterminado, sino que fue producto de respuestas, a veces inorgánicas, dadas a demandas coyunturales, al surgimiento de nuevas carreras con matrículas elevadas y al importante crecimiento del total de alumnos.

La actual conducción de la UNLu reconoce explícitamente la importancia de definir un proyecto institucional unificador y expresa su voluntad de construirlo; no obstante, hasta el momento *no ha podido definirlo y concretarlo en orientaciones estratégicas ni planificar para el conjunto y más allá del corto plazo.*

Se tiene la impresión que la visión prospectiva de la universidad se construye de manera cuasi informal y se dedica, sobre todo, a satisfacer grandes demandas de matrícula. Ello resulta en restricciones en la calidad de la oferta educativa y en el subdesarrollo de actividades clave, como la formación de docentes e investigadores. A ello se suma el hecho que prevalece una tendencia a construir propuestas sobre lo instrumental (por ejemplo, incrementar las dedicaciones exclusivas, articular las iniciativas de extensión, etc.), más que sobre lo sustantivo (por ejemplo, definir políticas de posgrado, de investigación y de extensión).

Además, atenta contra la posibilidad de un diagnóstico y una planificación integrales la carencia de una base de datos confiables sobre la realidad de la universidad en sus diversas dimensiones.

b. Tensiones y contradicciones difíciles de conciliar o superar.

Ellas expresan la *crisis* del proyecto académico de la UNLu y en buena medida son consecuencia de la dificultad para construir su nuevo perfil.

Algunos ejemplos significativos de estas tensiones:

Las que se perciben al interior de la planta docente, sobre todo por causa de los relativamente escasos cargos con dedicación exclusiva, las dificultades para seguir cursos de posgrado (pocas becas, poca valoración, falta de una política general más audaz, ausencia de una carrera docente que incentive la formación de cuarto nivel).

La tensión no resuelta en la actual estructura departamental y entre jefes de división y coordinadores de carrera, generada por una cierta hibridización de la misma con la estructura tradicional de Facultades y robustecida por el surgimiento de carreras "dentro" de los departamentos.

- La tensión entre los fines originales de la institución y la creación de carreras de perfil más tradicional con una matrícula numéricamente muy relevante. El denominador común sería la creación de carreras atractivas para un muy alto número de futuros estudiantes, de aparente bajo costo inicial y sin apoyatura de equipos de docencia-investigación.

Las tensiones entre investigación y docencia, las escasas posibilidades de hacer investigación sistemática, en parte por falta de fondos, pero también porque la investigación no parece tener un valor prioritario en la UNLu.

Las tensiones - que se expresan en forma extrema al analizar la situación de los Centros Regionales dentro del marco de la universidad - entre ámbitos institucionales "de mera enseñanza" versus ámbitos que respondan a un modelo que articule docencia, investigación y extensión.

Las visiones minimalistas – centradas en la consideración de elementos aislados del contexto y en el corto plazo – versus las visiones estructurales – que procuran encontrar el sentido a acciones propuestas dentro del contexto y con visiones a futuro.

Las que surgen de un énfasis excluyente en carreras de grado de larga duración versus una articulación entre grado y posgrado con un necesario acortamiento en el tiempo y una orientación hacia la especialización en las carreras de grado.

c. Fragmentación y dispersión de ámbitos institucionales y de actividades:

La UNLu está atravesada por *múltiples fragmentaciones de diferente nivel*: en su historia (dos etapas distintas, cortadas duramente por el Régimen Militar), en su geografía (la sede central, los centros regionales y las delegaciones), en su planta docente (dedicación exclusiva escasa versus dedicación simple alta, pocos titulares versus predominancia de adjuntos, demanda de posgrados versus escasa oferta de cursos y becas), en las condiciones para la investigación (investigadores con y sin incentivos).

Se reconoce que muchas de estas fragmentaciones fueron producidas por hechos externos a la propia universidad. No se puede olvidar, por ejemplo, que el perfil que la UNLu venía construyendo y consolidando en su primer momento fundacional se rompió con el cierre forzado. Luego de la reapertura, la UNLu retomó sus actividades con otros actores, en otro momento histórico - con sus propias perspectivas y condicionantes - y en un contexto regional sustancialmente distinto. Pero es urgente superarlas.

Se puede señalar, por ejemplo, la dispersión que presenta el conjunto de las actividades de extensión y transferencia que se realizan en diferentes ámbitos de la UNLu. Esta situación es especialmente delicada teniendo en cuenta la importancia que en su historia la universidad asignó a ellas y la notoria carencia de una política que establezca prioridades y de un programa que articule las acciones.

Quizás una de las premisas para recomponer el conjunto institucional sea prestar atención a las imperfecciones de la comunicación entre los ámbitos de decisión y de producción y al relativo aislamiento de algunos de ellos.

Hasta aquí se han presentado las conclusiones centrales de este informe así como su recomendación inicial. El resto de las recomendaciones, ampliamente comentadas a lo largo del texto, se subordinan en gran medida a esta primera premisa y se resumen a continuación, pero afirmando, en primer lugar, que estas recomendaciones, así como el contenido general de este informe, constituyen una contribución al proceso de reflexión institucional de la Universidad Nacional de Luján. Al formularlas, se ha tenido en cuenta la realidad de la Universidad, sus potencialidades y su capacidad para emprender acciones que perfeccionen su calidad académica y la eficiencia de su gestión.

La presentación de las recomendaciones se hace conforme al desarrollo de las temáticas abordadas en los capítulos precedentes.

1. Autoevaluación

La Universidad Nacional de Luján debe considerar a los resultados de esta evaluación como un enriquecimiento del aprendizaje institucional puesto en marcha en el proceso de autoevaluación, que es de utilidad para que aquellos miembros de la comunidad universitaria que participaron en ella aprovechen la experiencia y ganen una apreciación más rica de los méritos y de las carencias de la Universidad.

Es por ello que se recomienda que la autoevaluación sea una práctica que se institucionalice, con procedimientos adecuados y con regularidad y sistematicidad en su ejecución. En este sentido, también se propone que las próximas experiencias aborden problemáticas más amplias que arrojen elementos de juicio con respecto a la totalidad de la institución. Es decir, deben incorporarse dimensiones, procesos y ámbitos que

permitan una apreciación integrada del funcionamiento de la Universidad, de su eficiencia y eficacia y de los productos e impactos de su acción.

Además, para que esos procesos de autoevaluación se constituyan en medios para que la comunidad universitaria sea convocada para la construcción de un proyecto institucional compartido, es recomendable que en los mismos se asegure la participación plena y amplia de todos sus miembros.

Esa construcción requiere el ejercicio de la capacidad analítica y crítica por parte de los distintos claustros, no sólo con respecto a la realidad de la Universidad, sino también con respecto al propio proceso de evaluación de manera que éste se convierta en una ocasión de aprendizaje colectivo. Es por ello que se recomienda que en futuras autoevaluaciones se incorpore la noción metodológica de evaluación de la evaluación.

2. Gobierno y gestión

Se ha identificado la ausencia de una visión institucional que oriente el desarrollo y la gestión de la Universidad. Es por ello que debe constituir una prioridad de sus órganos de gobierno realizar ejercicios para la definición del perfil deseado, adecuado a las circunstancias previsibles y que tenga en cuenta los requerimientos que planteará la actualización permanente en materia académica y profesional y la proyección de las necesidades de la zona.

La elaboración de ese perfil debe partir de un diagnóstico institucional al que esta evaluación pretende realizar aportes. Ese diagnóstico debe ser integral, comprendiendo los distintos niveles y dimensiones de la vida universitaria. Además, ese diagnóstico requiere la incorporación sistemática de las perspectivas de los diferentes actores involucrados en el desarrollo de la Universidad.

Como elemento contribuyente a la definición de ese perfil institucional, se recomienda que la Universidad establezca mecanismos permanentes para la formulación de planes y programas, así como que desarrolle capacidades y sistemas para el seguimiento y la evaluación de la gestión, de los productos y de los impactos de la acción de la Universidad.

A partir de aquel perfil institucional y de esos planes y programas, la gestión universitaria debería desarrollar un modelo de gestión por resultados, sustentado en sistemas de información que alimenten los procesos de decisión en todos los niveles y que estén integrados a los sistemas de seguimiento y evaluación mencionados, brindando mayor transparencia a la gestión y permitiendo una mayor asunción por parte de la comunidad universitaria de sus problemáticas.

3. Organización y ofertas académicas

De igual manera, se recomienda que la institución inicie un proceso de reflexión en torno a la actual estructura académica de manera que puedan superarse las dificultades existentes con las actuales modalidades organizativas. Su revisión debe atender a la trayectoria y especificidad de la Universidad de Luján, permitiendo una mayor articulación entre departamentos, carreras y Centros Regionales.

En esa reflexión sobre la estructura académica, se entiende que debe darse una atención especial a los departamentos. Su gestión debería evitar subordinarse a consideraciones que atiendan en forma exclusiva a las problemáticas de corto y mediano plazo, las que, si bien de notable importancia, pueden llevar a consolidar situaciones no deseables.

Por consiguiente, es recomendable que los Departamentos adopten como objetivos incrementar la proporción de docentes con posgrado, fomentar la capacitación de docentes e investigadores, avanzar hacia un mayor equilibrio en la distribución horaria de la carga docente, desarrollar las actividades de investigación, promover una mayor inserción de sus integrantes en las acciones de extensión y asistencia técnica e institucionalizar la evaluación del dictado de las materias a través de mecanismos formales.

En particular, se recomienda fomentar la creación de espacios de reflexión en torno a la coordinación y el dictado de las materias, así como para la promoción de la interacción entre docentes e investigadores de diferentes grupos.

Los Centros Regionales constituyen ámbitos críticos para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza. Por consiguiente, se recomienda la revisión de su rol, instalando en ellos capacidades para la investigación y para una mejor articulación con la comunidad. En esa revisión debe incluirse la jerarquización de la figura del Director de Centro Regional de manera que pueda realizar contribuciones más significativas en materia académica.

Con relación a los departamentos, se recomiendan algunas acciones específicas:

- en el Departamento de Educación, se recomienda volver a integrar la División de Pedagogía Universtaria como instrumentos para el perfeccionamiento pedagógico de la institución en su conjunto.
- en el caso del Depto de Ciencias Sociales, se recomienda un análisis exhaustivo acerca de su misma existencia ya que, en su seno coexisten sin integrarse dos dinámicas, la de Ciencias Sociales y la de Administración y áreas afines, teniendo por objetivo que se desarrollen de modo apropiado tanto los aspectos relacionados con la docencia como con la investigación.

Se recomienda concebir a la formación de posgrado como un programa integrado al proyecto institucional que tenga en cuenta una planificación gradual y cuidadosa de la expansión de las carreras cuaternarias. Por ello, la política de posgrado debe tener en cuenta el perfil de la institución, una mejora de la articulación grado – posgrado, una precisión respecto de la carrera docente y las cuestiones referidas a la infraestructura y equipamiento. En ese sentido, se sugiere la necesidad de revisar el estudio de factibilidad de la maestría en Biología Celular.

4. Docencia

Se entiende que es prioritaria la concreción de una carrera docente y el establecimiento de mecanismos para la evaluación de la tarea docente.

Además, la Universidad deberá realizar esfuerzos dirigidos a perfeccionar las actividades docentes. Para ello, es recomendable aumentar la dedicación de los docentes, avanzar en la concreción de los concursos correspondientes, así como discutir la pertinencia del actual sistema de remuneraciones.

Por otra parte, resulta fundamental reforzar el cumplimiento de carga horaria destinada a la docencia por parte de los investigadores formados con dedicación exclusiva. El mayor contacto de investigadores formados con la docencia directa contribuirá al proceso de aprendizaje.

El fortalecimiento del perfil integrado entre docencia e investigación requiere ampliar el número de profesores con dedicación exclusiva. A tal efecto, se deben establecer incentivos especiales para fomentar la radicación de grupos de docencia/investigación, como podría ser el otorgamiento de viviendas a los posibles beneficiarios.

5. Alumnos

Uno de los resultados de la evaluación fue la identificación de problemas en materia de relacionamiento entre los docentes y alumnos. El coeficiente actual debe ser sustancialmente mejorado. Para ello, es preciso que la Universidad encare estudios sobre las problemáticas del desgranamiento posterior al primer año y de baja tasa de graduación, adoptando las decisiones pertinentes para incrementar la eficiencia y la eficacia de la tarea docente. En este sentido, se recomienda estimular una cultura de la lectura, enriqueciendo el acervo bibliográfico y facilitando el acceso a equipamiento informático como herramienta de enseñanza e investigación.

Respecto del sistema de ingreso, se considera apropiada la idea de introducir cursos de nivelación. Asimismo, igual opinión merece la iniciativa para el rediseño de los Planes de Estudio, el que debe orientarse también hacia el acortamiento de las carreras de grado.

6. Ciencia y tecnología

Se entiende que la Universidad Nacional de Luján debe iniciar un proceso de reflexión y debate sobre la política de Ciencia y Tecnología. Para ello, es recomendable impulsar la actividad de una Comisión de Investigaciones en Ciencia y Tecnología, presidida por el Secretario del área, reforzando la dotación de esta Secretaría y revisando su estructura de manera de que cuente con dos ámbitos para el tratamiento de las problemáticas de las ciencias "duras" y "blandas". Esta Secretaría debe volcar un mayor esfuerzo a la fase de planificación y a reforzar las relaciones externas.

En esa reflexión y debate diversos tópicos deben ser incluidos. En primer lugar, la Universidad Nacional de Luján debe definir los objetivos prioritarios y estimular el crecimiento armónico de las actividades de investigación a lo largo de todos los departamentos y divisiones.

A su vez, es recomendable la creación de sistema de información que alimente y garantice el desarrollo de las actividades de planificación y gestión del área y que forme parte de los mecanismos de seguimiento y evaluación de proyectos.

Contribuyente al propósito de alcanzar una mayor integración entre las unidades componentes de la Universidad, el fomento de la ejecución de investigaciones interdisciplinarias, en especial aquellas que involucren divisiones de distintos departamentos, debe formar parte de la política institucional. Un resultado que esa política debe ser la concentración de esfuerzos, evitando la atomización de los recursos destinados a la investigación.

De igual manera, se recomienda la consolidación de los núcleos de investigación actuales y el diseño de mecanismos que incentiven el acercamiento de otros nuevos. En este sentido, la revisión del papel de los Centros Regionales debe incorporar acciones para promover la realización en ellos de proyectos de investigación.

Para facilitar la labor de investigación, es imprescindible mejorar sustantivamente el acceso y el manejo de información. Las capacidades institucionales en este sentido están actualmente muy debilitadas, tanto en materia de biblioteca como de hemeroteca, con escasa disponibilidad de equipo para acceso a Internet. En forma simultánea, es recomendable aumentar la oferta interna de cursos de formación sobre bases de datos, análisis de información sistematizada e inferencia estadística aplicada para los distintos departamentos.

La ejecución de la política de investigación debe también atender a la captación de recursos externos y a la difusión de los resultados de las investigaciones. En este sentido, es recomendable un esfuerzo sistemático de parte de la Universidad.

7. Extensión

Se recomienda revisar el rol de las actividades de extensión, las estructuras y los mecanismos adecuados para su ordenamiento dentro de la UNLu, y los modos de evaluación de sus resultados.

Como parte de esta revisión, es recomendable un papel más activo en la promoción de las actividades de asistencia tecnológica y de venta de servicios, en apoyo de los departamentos y divisiones, así como del CIDEPA y CIDETA.

Asimismo, es conveniente establecer criterios para la fijación de las tarifas y aranceles por asistencia técnica y/o venta de servicios, y asignar la responsabilidad para su aplicación al CATEC, así como explorar más activamente las oportunidades existentes a nivel de los municipios del área de influencia de la UNLu para la venta de servicios.

La Universidad ha desarrollado mecanismos que pueden ser de gran importancia para el estímulo de la iniciativa empresarial, especialmente de estudiantes avanzados y egresados jóvenes, como es el Programa de Incubadora de Empresas Innovadoras. En este sentido, es recomendable la concentración temática de los proyectos alrededor de las fortalezas científico-técnicas de la institución.

8. Relaciones institucionales

Se entiende que es recomendable reforzar la Secretaría de Relaciones Institucionales y Cooperación Internacional de forma que pueda coordinar en mejor medida sus actividades con el CATEC y con los directores de los Centros Regionales.

Por otra parte, en el marco de la revisión de las actividades de la Universidad, es recomendable analizar la marcha de los convenios interinstitucionales vigentes, identificando aquellos realmente activos. Asimismo, la Universidad debería tener una política activa de promoción de convenios y, en particular, de establecimiento de alianzas estratégicas con distintos actores, en particular del ámbito local.

9. Gestión institucional

Se recomienda que la Universidad persista en sus esfuerzos de reordenamiento administrativo. Para ello, deberá revisar y redefinir su estructura de personal, avanzar en la reingeniería de procesos y formular y ejecutar políticas explícitas en materia de recursos humanos.

En estos aspectos, es recomendable que la Universidad realice un estudio de sus sistemas y procedimientos, de manera que se desarrollen mecanismos que permitan disponer de información actualizada y confiable de naturaleza contable y presupuestaria para la toma de decisiones y para el seguimiento y la evaluación.

De igual manera, la definición de cargos en función de las necesidades operacionales de la Universidad, la determinación de los requerimientos de los puestos de trabajo, la asignación del personal a ellos en función de sus capacidades y acciones sistemáticas de perfeccionamiento del personal, así como el sistema de retribuciones, son condiciones para una gestión eficiente.

ANEXO I

El Informe de Autoevaluación

Sus características

La metodología utilizada para elaborar el Informe de Autoevaluación consistió, fundamentalmente, en la realización de encuestas y reuniones con miembros y representantes de los diversos sectores de la comunidad universitaria que le ha conferido un carácter participativo, especialmente si se tienen en cuenta las dificultades institucionales y las dilaciones temporales que dicho proceso debió superar.

Esta participación se limitó casi siempre al estrato de docentes con mayor dedicación y a algunos de los ámbitos de conducción. Por ejemplo, el documento base fue sometido a los integrantes de los Consejos Departamentales y al Consejo Superior para su crítica y aprobación, siendo entonces legitimado institucionalmente. Sin embargo, un porcentaje significativo de los docentes no se involucró en ese proceso. En parte, esto se explica por la decisión de no evaluar la totalidad de la institución, sino solamente algunos de sus aspectos y unidades. El Comité de Pares además pudo constatar una cierta dificultad de comprensión de los objetivos principales de la autoevaluación por parte de algunos entrevistados, lo que permite inferir que no hubo una discusión amplia sobre el proceso de autoevaluación en cuanto a principios, criterios, objetivos, metodologías y formas de ejecución.

Por lo tanto, la falta de participación amplia y la fragmentación en unidades de análisis sin una perspectiva de globalidad fueron deficiencias importantes de este proceso. Una autoevaluación institucional exige un largo momento de maduración y un amplio esfuerzo de discusión y debates públicos en búsqueda de comprensiones comunes y una dedicación amplia para la elaboración y aplicación de instrumentos de trabajo. Todo ello requiere voluntad política e involucramiento personal, pero también mucha disponibilidad de tiempo, conocimientos técnicos y un eficiente sistema de comunicación interna.

Quizás por la falta de tradición en evaluación institucional y los recelos y las resistencias que generó, la sensación del Comité de Pares es que la autoevaluación no ha sido considerada relevante por una parte de la comunidad de la UNLu, aunque claramente lo sea para aquellos que estuvieron directamente involucrados, para las autoridades y para un número importante de docentes e investigadores.

El Comité de Pares reconoce, a su vez, la importante tarea realizada por la Comisión de Autoevaluación, su comprensión y sensibilidad con los problemas institucionales, su capacidad técnica y su disposición hacia la búsqueda e implementación de mejoras. Ha apreciado también la enorme dificultad que tuvieron sus integrantes para sistematizar los datos y organizar el informe final de autoevaluación, debido a la falta de experiencias anteriores, la desconfianza suscitada en algunos y, sobre todo, las importantes falencias del sistema de información (por ejemplo, no hay cifras confiables sobre ingresos, deserción, alumnos regulares, etc.).

El Comité de Pares entiende, además, que las deficiencias de esta primera experiencia de autoevaluación deben ser consideradas ante todo desde una óptica pedagógica, como parte de un proceso de aprendizaje y crecimiento personal, grupal e institucional. Por ello, se ***recomienda que el conjunto de la experiencia de este proceso de autoevaluación sea recuperada e incorporada a una dimensión metodológica de "evaluación de la evaluación"***.

Es destacable el compromiso manifestado por la Comisión de Autoevaluación con la tarea realizada. Sus miembros han manifestado reiteradamente su conciencia de las limitaciones del proceso realizado y su firme convicción de que deben continuar planteándose en la UNLu experiencias de evaluación que permitan reflexionar críticamente dentro del marco de un debate amplio y pluralista y cuyas conclusiones permitan fundamentar decisiones de carácter político, pedagógico y administrativo.

Por ello, si bien el impacto de este proceso autoevaluativo estuvo restringido a aquellos grupos y personas que tuvieron mayor participación en él, no es insignificante el hecho de quebrar una tradición de resistencia, sembrando semillas de una cultura de evaluación que debe consolidarse.

Fueron importantes también algunas medidas tomadas a partir de sus conclusiones, por ejemplo, la revisión curricular en la carrera de Trabajo Social. Otro logro importante fue la cantidad de información obtenida a través de las encuestas y trabajos de relevamiento y diagnóstico. No obstante, ese cúmulo de datos resulta insuficiente y expresa la necesidad de la UNLu de perfeccionar sus esquemas de organización, agregación y difusión de información.

Sus limitaciones

Para su empleo dentro de una evaluación institucional de la UNLu acorde con los lineamientos estratégicos y metodológicos reseñados en el punto 1, el Informe de Autoevaluación presenta un conjunto de debilidades:

En primer término, no realiza un análisis de la evolución del perfil de la institución, con lo cual se debilita el diagnóstico al no tener en cuenta una perspectiva histórica y contextual. Por ejemplo, la consolidación del perfil original se quebró con el cierre forzado. Esta dificultad puede derivar, en gran medida, de que dicho informe no logró realizar una síntesis del conjunto como resultado de la decisión inicial de estudiar "unidades de análisis" antes que considerar a la institución en pleno como objeto de estudio.

Como consecuencia de aquella delimitación, no se evaluaron ni la extensión ni la gestión institucional, pero sí la biblioteca. Además, las evaluaciones de las funciones de docencia, investigación y gestión no han sido exhaustivas.

La evaluación por "unidades de análisis", sin la preocupación por la totalidad, quizás no exprese sólo una decisión metodológica: además de disimular los problemas operacionales de una autoevaluación global, puede significar que la UNLu tiene grandes dificultades para concebirse, percibirse y realizarse como una institución única.

En segundo término, el informe de autoevaluación constituye un análisis sucinto y recortado: no aborda las funciones fundamentales de la institución como un todo y no rescata e integra con éxito la información que surge de cada una de las "unidades de análisis". Por ejemplo, en la evaluación de las carreras se identifican dificultades que remiten a otros aspectos del quehacer institucional (como el sistema de ingreso, la infraestructura y el equipamiento, la formación y capacitación de los docentes o el plan de desarrollo de recursos humanos, entre otros).

Finalmente, el Informe no identifica las fortalezas de la institución. Esta omisión dificulta mucho la realización de la principal meta de una evaluación institucional, la búsqueda e identificación de los pilares para una construcción colectiva del mejoramiento de la calidad. Es importante reiterar que este proceso se nutre no solamente de informaciones y estadísticas, sino también de juicios de valor derivados de discusiones públicas en los diversos ámbitos de la universidad. Esas discusiones, además de identificar problemas, deberían tratar de buscar los mecanismos más adecuados para superarlos. Asimismo, las reflexiones colectivas deberían llegar a destacar las principales estructuras, programas, grupos y acciones más eficientes y exitosas con relación a los objetivos académicos e institucionales, y por ello merecedores de apoyo. La evaluación institucional es esencialmente un proceso para juzgar si la universidad está cumpliendo su misión frente a la sociedad y para buscar los mecanismos adecuados para su realización con una participación amplia y democrática de todos los actores.

Para acompañar y enriquecer la información contenida en el Informe de Autoevaluación, el Comité de Pares solicitó y recibió datos complementarios que, en general, resultaron fragmentados y no permitieron obtener una imagen razonablemente

unitaria de la institución. De ahí la relevancia que se asignó a entrevistas y reuniones grupales en distintos ámbitos para la reconstrucción de esa imagen general.

ANEXO III

1. CUADRO GENERAL DE LAS DEDICACIONES DE PROFESORES Y AUXILIARES

	PROFESORES	AUXILIARES	BEDELES	TOTALES	%
TOTAL de D.E.	138	89		227	16.59
TOTAL de D.S.E	111	179		290	21.20
TOTAL de D.S.	212	611		823	60.16.
TOTAL de Bed.			28	28	2.05
TOTALES	461	879	28	1368	
%	33.70	64.25	2.05		100

A marzo de 1996, tienen 1368 cargos, desempeñados por 1077 personas

2. CUADRO DE PROFESORES POR CATEGORIA Y DEDICACIÓN

	D.E *	D.S.E. *	D.S. *	TOTAL *	%
PROF. TITULAR	31 (28.4)	21 (19.3)	57 (52.3)	109 (100)	23.64
PROF. ASOCIADO	20 (41.6)	12 (25.0)	16 (33.4)	48 (100)	10.41
PROF. ADJUNTO	87 (28.6)	78 (25.7)	139 (45.7)	304 (100)	65.94
TOTAL	138 (30.0)	111 (24.1)	212 (45.9)	461 (100)	
%	29.93	24.08	45.99		100

*Entre paréntesis porcentaje sobre total de categoría

3. CUADRO DE AUXILIARES DOCENTES POR CATEGORIAS Y DEDICACIONES

	D.E*	D.S.E.*	D.S.*	D.Bed*	TOTAL	%
--	------	---------	-------	--------	-------	---

JTP	59 (18.1)	84 (25.8)	183 (56.1)		326 (100)	35.94
A. de 1ª.	30 (6.3)	95 (20.0)	349 (73.6)		474 (100)	52.26.
A. d e 2ª			79 (100)		79 (100)	8.71
Bedeles				28 (100)	28 (100)	3.09.
Total	89	179	611	28	907	
%	9.81	19.74	67.36	3.09		100

*Entre paréntesis porcentaje sobre total de categoría

4. PLANTA DOCENTE AL MES DE MARZO DE 1996

CARGO	BAS.	SOC.	EDU.	TEC.	REC.	C. y T.	TOTAL
Titular Exclusiva	4	10	3	8	3	3	31
Titular Semiexclusiva	5	5	6	2	3	0	21
Titular Simple	8	25	9	9	6	0	57
Asociado Exclusiva	7	8	2	3	0	0	20
Asociado Semiexclusiva	3	5	1	2	1	0	12
Asociado Simple	2	2	6	4	2	0	16
Adjunto Exclusiva	25	33	6	17	5	1	87
Adjunto Semiexclusiva	15	36	14	12	1	0	78
Adjunto Simple	20	69	17	17	13	3	139
J.T.P. Exclusiva	24	17	5	12	1	0	59
J.T.P. Semiexclusiva	17	35	27	2	3	0	84
J.T.P. Simple	14	97	37	12	15	8	183
Ayud. De 1ª Exclusiva	12	4	2	3	6	3	30
Ayud. De 1ª Semiexclusiva	40	22	16	14	1	2	95
Ayud. De 1ª Simple	42	179	56	37	8	27	349
Ayud. De 2ª Simple	44	8	7	20	0	0	79
Bedel	12	7	4	5	0	0	28
TOTAL	294	562	218	179	68	47	1368

5. PLANTA DE DOCENTES INVESTIGADORES: RELACIÓN CARGO-DEDICACIÓN

	Prof. Tit.			Prof. Asoc.			Prof. Adj.			J.T.P.			Ay. de 1ª.			TOT.
	D. E	D.S. E	D. S	D. E	D.S. E	D. S	D. E	D.S. E	D. S	D. E	D.S. E	D. S	D. E	D.S. E	D. S	
CAT.A.	11	2	3	1												17
CAT. B	11	6	2	4	1	2	12	5	13							56
CAT. C	1		1	3	3		17	13	4	24	10	6	2	1	3	88
CAT. D				1	1		7	2		17	14	11	23	18	18	112
Total	23	8	6	9	5	2	36	20	17	41	24	17	25	19	21	
	37			16			73			82			65			273

Nota: Con respecto a los docentes categorías C y D no coinciden los números volcados en este cuadro con lo vertido en el informe escrito de Autoevaluación, la diferencia se encuentra especialmente, en los docentes categoría C dedicación simple y los docentes categoría D, dedicación simple.

6. RELACIÓN DOCENTE-DOCENTES INVESTIGADORES CATEGORIZADOS, POR DEPARTAMENTO

DEPTO.	CARGO DOCENTE	Nº TOTAL DE DOCENTES(282)	Nº TOTAL DE DOCENTES CATEGORIZADOS (69)	CATEGORIAS
A	4			
B	5			
C	0			
D	0			
A	0			
B	1			
C	2			
D	0			
A	0			
B	11			
C	4			

D	4
A	0
B	0
C	16
D	15
A	0
B	0
C	1
D	6

El número total de docentes del Departamento de Ciencias Básicas es 282* con 24.47% de docentes categorizados.

* Este total no incluye a los bedeles

** Porcentaje respecto del total en el cargo.

DEPTO.	CARGO DOCENTE	Nº TOTAL DE DOCENTES (214)	NºTOTAL DOC. CATEGORIZADOS (26)	CATEGORIAS
A	3			
B	2			
C	0			
D	0			
A	0			
B	1			
C	0			
D	1			
A	0			
B	1			
C	4			
D	0			
A	0			
B	0			
C	3			
D	3			
A	0			
B	0			
C	0			
D	8			

El número total de docentes del Departamento de Educación es 214* con un 12.15% de docentes categorizados

* Este total no incluye a los bedeles

** Porcentaje respecto del total en el cargo.

DEPTO.	CARGO DOCENTE	Nº TOTAL DE DOCENTES (555)	Nº TOTAL DOCENTES CATEGORIZADOS (81)	CATEGORIAS
A	3			
B	7			
C	1			
D	0			
A	0			
B	3			
C	3			
D	2			
A	0			
B	9			
C	16			
D	8			
A	0			
B	0			
C	2			
D	6			
A	0			
B	0			
C	4			
D	17			

El número total de docentes del Departamento de Ciencias Sociales es 555*, con 14.59% de docentes categorizados

* Este total no incluye a los bedeles

** Porcentaje respecto del total en el cargo.

DEPTO.	CARGO DOCENTE	Nº TOTAL DE DOCENTES	Nº TOTAL DE DOCENTES CATEGORIZADOS	CATEGORIAS
A	2			
B	3			

C	1
D	0
A	0
B	2
C	1
D	0
A	0
B	4
C	5
D	3
A	0
B	0
C	3
D	4
A	0
B	0
C	1
D	8

El número total de docentes del Departamento de Tecnología es 174*, con 21.27% de docentes categorizados
 *Este total no incluye a los bedeles
 ** Porcentaje respecto del total en el cargo.