

---

# **INFORME FINAL**

## **EVALUACION EXTERNA**

**Universidad Nacional de la Patagonia Austral**  
**(UNPA)**

---

**Comité de Pares Evaluadores:**

**Estela Inés MEDINA BALMACEDA**  
**Eduardo Raúl MISKIN**  
**Eugenio Francisco CORRADINI**

**Par Relator: Estela Inés Medina B.**

**Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación:**

**Hector Sauret**  
**Ricardo Gutierrez**

**Equipo Técnico de la CONEAU:**

**Mariana Alonso**

<b>I PARTE</b> .....	<b>4</b>
<b>LA UNPA: SUS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES</b> .....	<b>4</b>
<b>1. LA UNPA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. Su historia institucional</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. El contexto socio-económico provincial donde está inserta</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3. Sus estructuras</b> .....	<b>9</b>
1.3.1. Estructura física y localización	9
1.3.2. Estructura académica	10
<b>II PARTE</b> .....	<b>11</b>
<b>LA UNPA Y LA EVALUACION INSTITUCIONAL</b> .....	<b>11</b>
<b>1. SU PROCESO DE EVALUACIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. La primera evaluación institucional</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. La política institucional en 2000</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3. El proceso de Autoevaluación Institucional</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4.- El proceso de Evaluación Externa</b> .....	<b>16</b>
2.4.1.- La perspectiva de evaluación	16
2.4.2. La organización de la evaluación externa	17
<b>III PARTE</b> .....	<b>18</b>
<b>LA UNPA Y SUS FUNCIONES</b> .....	<b>18</b>
<b>3. GOBIERNO Y GESTIÓN</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1 El Estatuto y los niveles de gobierno de la Universidad</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2. Consideraciones acerca de la organización</b> .....	<b>20</b>
3.2.1. Estructura organizativa y coordinación entre unidades	20
3.2.2. La organización académica	24
3.2.3. Otras consideraciones sobre la estructura, vinculadas al crecimiento institucional	26
<b>3.3. Gestión presupuestaria</b> .....	<b>27</b>
3.3.1. Elaboración del presupuesto	27
3.3.2. Fuentes de financiamiento y objeto de gasto	28
<b>4. DOCENCIA</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1. Oferta educativa de grado</b> .....	<b>31</b>
4.1.1. Definiciones institucionales	31
4.1.2. Organización curricular	32
4.1.3. Carreras 'a término'	33
4.1.5. La oferta educativa desde la perspectiva de los graduados	37
4.1.6.- Organización curricular "en ciclos"	39
4.1.7. El caso de la 'educación a distancia'	39
<b>4.2. Oferta educativa de posgrado</b> .....	<b>41</b>
<b>4.3. Cuerpo Académico</b> .....	<b>41</b>
4.3.1. Definiciones institucionales	41
4.3.2. Características de la conformación del cuerpo académico	43
<b>4.4. Claustro estudiantil</b> .....	<b>45</b>
4.4.1. Políticas institucionales	45
4.4.2. Características de la población estudiantil	47
<b>5. INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA</b> .....	<b>53</b>
<b>5.1. Definiciones institucionales</b> .....	<b>53</b>
<b>5.2. Características, situación y evaluación de la investigación</b> .....	<b>54</b>
5.2.1. Los recursos para investigación	56
5.2.2. Líneas de trabajo y difusión	58
5.2.3. La investigación en las unidades académicas	59
<b>5.3. Características, situación y evaluación de las actividades de extensión y transferencia</b> <b>60</b>	
5.3.1. Actividades de extensión universitaria	60
<b>5.4. Consideraciones finales sobre la investigación y la extensión</b> .....	<b>62</b>

<b>IV PARTE</b> .....	<b>64</b>
<b>INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>64</b>
<b>6. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO</b> .....	<b>64</b>
<b>6.1. Características y situación</b> .....	<b>64</b>
<i>6.1.1. Participación en la Autoevaluación</i>	64
<i>6.1.2. Problemas críticos: el espacio físico y las condiciones de empleo</i>	65
<i>6.1.3. Misiones, funciones y estructura orgánica</i>	65
<i>6.1.4. Apoyo informático a la gestión administrativa</i>	66
<i>6.1.5. Capacitación y formación del personal de apoyo y administrativo</i>	67
<b>7. EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO</b> .....	<b>67</b>
<b>7.1. Características y situación actual</b> .....	<b>67</b>
<b>-8. SERVICIO DE BIBLIOTECA</b> .....	<b>69</b>
<b>8.1. Características y situación actual</b> .....	<b>69</b>
<b>V PARTE</b> .....	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>71</b>
<b>9. GOBIERNO Y GESTIÓN</b> .....	<b>71</b>
<b>9.1. Aspectos a resolver por la Institución</b> .....	<b>71</b>
<b>9.2. Recomendaciones</b> .....	<b>72</b>
<b>10. DOCENCIA</b> .....	<b>73</b>
<b>10.1. Aspectos a resolver por la Institución</b> .....	<b>74</b>
<b>10.2 Recomendaciones</b> .....	<b>75</b>
<b>11. INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN</b> .....	<b>76</b>
<b>11.1. Aspectos a resolver por la Institución</b> .....	<b>77</b>
<b>11.2 Recomendaciones</b> .....	<b>77</b>
<b>12. INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>78</b>
<b>12.1. Personal administrativo y de apoyo</b> .....	<b>78</b>
<i>12.1.1. Aspectos a resolver por la Institución</i>	78
<i>12.1.2. Recomendaciones</i>	78
<b>12.2. Equipamiento informático</b> .....	<b>79</b>
<i>12.2.1. Aspectos a resolver por la institución</i>	79
<i>12.2.2. Recomendaciones</i>	79
<b>12.3. Biblioteca</b> .....	<b>79</b>
<i>12.3.1.- Aspectos a resolver por la Institución</i>	79
<i>12.3.2. Recomendaciones</i>	80
<b>ANEXO I</b> .....	<b>81</b>
<b>Cuadros relacionados con la distribución del gasto por objeto, por fuentes de financiamiento y por su ejecución presupuestaria</b> .....	<b>81</b>
<b>ANEXO II</b> .....	<b>84</b>
<b>Cuadros relativos a los recursos informáticos disponibles, las características (en horas) y el tipo de uso dado</b> .....	<b>84</b>

## I PARTE

### LA UNPA: SUS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES

#### 1. LA UNPA

##### 1.1. Su historia institucional

La creación de la Universidad Nacional de la Patagonia Austral se realizó a partir del proceso de transformación de las instituciones de educación superior existentes en la provincia en 1987: el Instituto Universitario de Santa Cruz y cuatro Centros de Estudios Superiores -no universitarios- ubicados en Río Turbio, San Julián, Caleta Olivia y Río Gallegos.

El proceso de constitución como universidad se dirigió a “integrar y racionalizar la heterogénea estructura institucional preexistente”<sup>1</sup> y estuvo a cargo del Consejo Provincial de Educación de Santa Cruz, a partir de 1990, bajo el marco legal de la Ley Provincial 2071/87.

El primer antecedente de su proyecto institucional es un Plan de Desarrollo, elaborado en 1989. Este tenía como objetivos generales:

- La articulación de la institución con las necesidades sociales, y
- La integración de las instituciones preexistentes en una, la nueva institución universitaria, en tanto ‘sistema’.

La articulación con las necesidades sociales, particularmente, se constituyó originalmente en el parámetro para la selección, identificación de prioridades y organización de todas las acciones. Es decir, el sentido fundacional de la institución se establece a partir de su “función social”, muy vinculada a la noción de “desarrollo regional”.

En 1990, los gobernadores de Santa Cruz y Tierra del Fuego<sup>2</sup>, con el propósito de articular la oferta de Educación Superior de la región, firman un Tratado Interprovincial, mediante el cual se crea la Universidad Federal de la Patagonia Austral, con asiento en la Provincia de Santa Cruz. Aunque, el Poder Legislativo de la provincia de Tierra de Fuego no convalidó la firma del convenio de cooperación, por lo que en la práctica la UFPA actuó sólo en la aquella provincia, límites que se mantienen en la actualidad.

La creación de esta institución universitaria tuvo como marco referencial, los objetivos de:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Informe de Autoevaluación, p.27 y ss.

<sup>2</sup> Tierra del Fuego había adquirido recientemente la condición de ‘provincia’, antes ‘territorio nacional’.

<sup>3</sup> Estos objetivos se desprenden del Plan de Desarrollo Institucional mencionado.

- a. articular la oferta de educación superior;
- b. eficientizar la utilización de los fondos públicos destinados a la educación superior;
- c. reorientar las carreras hacia áreas tecnológicas y el manejo de los recursos naturales, es decir hacia la problemática básica regional;
- d. acrecentar las vinculaciones con las entidades públicas y privadas del área, y
- e. generar una organización flexible que permitiera responder rápidamente y adecuadamente a las necesidades cambiantes de una región y de una población en rápida y constante evolución (máxime si se tiene en cuenta que en ella se genera un constante flujo de ingresos poblacionales externos a la misma)

Las primeras definiciones, respecto de la formación a brindar, entonces, enfatizan lo tecnológico y la gestión de los recursos naturales regionales. En cuanto a su inserción social y económica, se destacaban los servicios que la universidad podría prestar a empresas y otras instituciones a partir de la formación de recursos humanos y el asesoramiento especializado.

En general, se la concibió y proyectó como una institución ‘flexible’ con capacidad de adaptarse a las necesidades privadas y estatales en pos del desarrollo de la región.<sup>4</sup>

Estas orientaciones implicaban que se trataría de una institución que requiere la participación permanente tanto de sus actores internos como del contexto social, económico y productivo local. Es decir, que las primeras definiciones en términos de docencia, investigación y extensión fueron atender a las perspectivas e intereses de estos diversos actores. También la integración del conjunto institucional (interno y externo), se pensó a través del desarrollo de las actividades universitarias: la ‘sistematización y producción de conocimiento’, ‘la formación de grado’ y la extensión. De las tres, se le asignó una prioridad especial a la investigación, a partir de la cual se debían estructurar las otras dos, ya que se estaba pensando en un ‘sistema Universitario, Científico y Tecnológico’, que produjera conocimiento sobre la realidad local.<sup>5</sup>

Su primer Estatuto se sanciona en 1992 (Decreto provincial N° 2902). A partir de él, se convocó a elecciones a todos los claustros para la conformación de los cuerpos colectivos de gobierno (Consejos de Unidad, Consejo Superior y la Asamblea). Conformada la Asamblea, en 1992 se eligieron las autoridades de rector y vice-rector.

---

<sup>4</sup> Textualmente se señala (p. 23 y 24, Informe de Autoevaluación)

- “Reorientar las carreras preexistentes hacia áreas tecnológicas y el manejo de los recursos naturales en el extremo sur patagónico”
- “Vincular a la Universidad con las empresas y organismos asentados en la región, con el objeto de atender las necesidades de capacitación de sus recursos humanos y del asesoramiento y prestación de servicios”.
- “Dotar a la nueva institución de una organización flexible que permita atender a los requerimientos sociales, de los organismos públicos y del sector productivo local y constituirse en consecuencia en un instrumento dúctil para contribuir al desarrollo de la región”

<sup>5</sup> Respecto de este tema el Informe de Autoevaluación señala:

“La finalidad era lograr que la Universidad se organizara a partir de equipos de trabajo intelectual que contaran con capacidad para reconocer y sistematizar los conocimientos en circulación en la sociedad, potenciándolos a través de la investigación y aplicándolos, entre otras acciones, mediante la docencia, la capacitación, la actualización y el asesoramiento, la formulación y el seguimiento de proyectos de desarrollo.” (p.28)

Por su parte el reconocimiento nacional, como ‘universidad provincial’ lo adquiere en 1991, por Resolución N° 1240/91 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. En 1993, se iniciaron las tramitaciones necesarias para adquirir su condición actual de ‘universidad nacional’, ésta la obtiene mediante la Ley N° 24.446/94 (promulgada en enero de 1995).

Su Estatuto establece los siguientes objetivos institucionales:

- Organizar e impartir Educación Superior Universitaria, presencial o a distancia, mediante una estructura curricular de Ciclos Básicos, Ciclos profesionales y Ciclos de Postgrado.
- Organizar y desarrollar las actividades de creación y sistematización del conocimiento mediante las modalidades de investigación básica, aplicada y de desarrollo experimental y de aplicación tecnológica, en atención a las necesidades regionales, zonales y nacionales
- Organizar y coordinar acciones de extensión y de función social y promover actividades que tiendan a la creación, preservación y difusión de la cultura.
- Promover acciones tendientes al desarrollo socio-económico regional y nacional y a la preservación del medio ambiente
- Facilitar y coordinar las acciones sobre Educación y Ciencia y Tecnología que se lleven a cabo por otras instituciones públicas y Privadas en la región.
- Ofrecer servicios y asesorías rentadas o no, a organismos públicos o privados y asociarse para el desarrollo de bienes físicos o intelectuales.

Actualmente se la define como una Universidad ‘nueva’ y “regional“. Sus principales características son:

- a) Tiene una estructura ‘multisedes’, generada por la dispersión geográfica, donde cada unidad académica, está inserta en una realidad geo-económica, social y cultural diferente.
- b) En correspondencia, cada unidad académica, dispone un considerable grado de descentralización, lo que plantea el tema de la articulación e integración institucional como una característica casi ‘constitutiva’ de esta Institución.
- c) Cuenta con una estructura por Departamentos y Divisiones. Las unidades académicas de Río Gallegos y Caleta Olivia se encuentran organizadas en Departamentos, mientras que las unidades de San Julián y Río Turbio se organizan a través de Divisiones.
- d) Dispone de una oferta de carreras bastante diversificada, algunas ‘a término’, resultado de la formación que brindaban las instituciones de origen y de las respuestas institucionales a las cambiantes necesidades de desarrollo regional.
- e) La institución muestra una matrícula estudiantil baja. Asimismo se observan significativos niveles de desgranamiento estudiantil y escasa graduación; problemática común el sistema de educación superior de la Argentina.
- f) La planta docente que se ha modificado progresivamente desde su creación. Tanto en relación con mayores dedicaciones como en la formación y perfeccionamiento adquiridos.

## 1.2. El contexto socio-económico provincial donde está inserta<sup>6</sup>

La provincia de Santa Cruz está situada en el extremo sur del territorio continental argentino. Limita al norte con la provincia del Chubut, al sur y oeste con la República de Chile y al este con el Mar Argentino.

Geográficamente, presenta dos zonas bien diferenciadas: la Cordillera de los Andes por un lado, y las mesetas y altiplanicies por el otro. Su clima es tan variado como su paisaje, que va del frío en los Andes Patagónicos, al árido y ventoso en el centro y al húmedo austral más al sur. En consecuencia el área física y territorial se caracteriza por: un clima riguroso, con fuertes vientos, fríos intensos, escasas precipitaciones en su área central (la meseta patagónica), litoral marítimo provincial muy extenso y una precordillera y cordillera.

Cuenta con una superficie de 243.943 km<sup>2</sup>, que constituye el 9% del territorio nacional. La población censada en el año 2001 es de 197.191 habitantes (0,5% de la población nacional) lo que representa una densidad de 0,8 hab/ km<sup>2</sup>.

El Producto Bruto Geográfico (PBG) de la provincia de Santa Cruz representa, aproximadamente, el 1,5% del PBI nacional, y su producto *per cápita* es cerca de dos veces y media superior al nacional. El PBG está dominado por la actividad primaria, que concentra cerca del 50% del producto provincial, siendo dicha participación ampliamente superior a la nacional (8% del PBI).

La magnitud de este sector está determinado por el elevado valor de producción de hidrocarburos (petróleo y gas), que alcanza el 80% de las actividades primarias. La producción de hidrocarburos de Santa Cruz tiene mucha relevancia a nivel provincial, ya que en 2001 participó con el 22% de la extracción de petróleo nacional y con el 13% de la de gas, lo que la sitúa como la segunda provincia en importancia en este sector.

Cabe tener en cuenta que la producción petrolífera, sufrió un proceso de 'modernización' en los últimos años y, además, hubo un fuerte proceso de tecnificación de las empresas privatizadas lo que determinó una reducción drástica de los recursos humanos requeridos, contrayéndose la dotación de personal técnico, administrativo y de apoyo en estas empresas.

Otras actividades significativas dentro del sector primario, aunque con participaciones bastante inferiores a la de los hidrocarburos, son la pesca y la minería. Ambas están totalmente orientadas al mercado externo, pero con perspectivas disímiles: la primera atraviesa una crisis por sobre-explotación del recurso, en tanto que la segunda tuvo un desarrollo históricamente muy significativo en la localidad de Río Turbio y, recientemente, ha comenzado una nueva etapa con la puesta en producción de un importante yacimiento de oro en Cerro Vanguardia, a más de 100 Km. de Puerto San Julián. Es una explotación de oro - a cielo abierto, hasta el momento- que absorbe en el 66% de puestos habitantes de la localidad de San Julián (es decir, de sus 300 agentes, 200 son locales).

---

<sup>6</sup> Muchos de los datos consignados en esta sección fueron extraídos de un documento de la Universidad: "Datos Socio-Económicos Regionales". Rectorado. Septiembre 2002. (Pág. 2/8).

Por su parte, los yacimientos carboníferos de Río Turbio, que en su mejor momento dieron ocupación a más de 6000 personas, hoy están prácticamente desactivados y con una planta de personal que no supera a los 2.000 agentes. Esto impactó en un sentido general en la Unidad Académica de la UNPA de esta localidad, particularmente en su oferta académica: generó la caída del proyecto de una tecnicatura minera (que se había iniciado en 1989) y provocó la concentración de la matrícula en las áreas de Educación y Enfermería, actividades que también son aprovechadas por los habitantes de la vecina localidad de Puerto Natales (Chile) ya que la Universidad de Magallanes (la más cercana en su territorio) les resulta sumamente onerosa<sup>7</sup>.

Según datos del Censo Nacional Económico de 1994 el sector industrial de la provincia se compone de “elaboración y conservación de pescado y productos de pescado” (concentrando un cuarto de la producción manufacturera), que se orienta al mercado externo, y de otras actividades destinadas al consumo local.

La provincia posee abundantes reservas de recursos naturales, los cuales tienen una demanda sostenida en el comercio internacional, pero esta situación va acompañada de un mercado interno ‘ausente’.

El sector terciario, por su parte, es el segundo en importancia (poco más del 35% del PBG), aunque participa en la economía santacruceña en una proporción muy inferior que a nivel nacional (65%). En este ámbito, el sector público es el de mayor importancia. Otra actividad relevante, y en franco desarrollo, es el turismo, especialmente por su importancia en la zona del Lago Argentino y sus alrededores, y con muy buenas perspectivas para esa y otras regiones de la provincia.

El sector secundario aporta cerca del 10% del producto provincial, también muy por debajo del nivel nacional, como consecuencia de la escasa actividad manufacturera (alrededor del 3% del PBG, mientras que a nivel nacional es del 20%).

Santa Cruz es la provincia argentina que más producción exporta en relación a su producto. Esta relación es muy superior al de la economía nacional. Esta situación, sumado al hecho de que sus principales productos (petróleo y gas) representan el 60% de las ventas externas, y que han experimentado fuertes fluctuaciones de precios internacionales en los últimos años, hace que tanto el valor de las exportaciones, como su PBG, hayan variado al compás de estos precios.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Si bien y hasta la fecha las autoridades de migración controlaban este ingreso y prácticamente lo restringían, se entiende que la nueva legislación sobre residencia de personas que instrumentara el MERCOSUR, a partir del próximo 1ro de enero de 2003, determinara una masa adicional de estudiantes para esta UUA.

<sup>8</sup> Las ventas externas se ven afectadas por el hecho de que la proporción de crudo destilado en el país (fuera de Santa Cruz) no es constante, por lo que los saldos exportables no sólo fluctúan por el volumen producido. Las exportaciones durante 2001 totalizaron 1.080 millones de pesos, valor un 17% inferior a los 1.300 millones de 1996, que es el máximo histórico. Esta disminución se explica por el menor precio internacional de petróleo durante el año pasado, y por la reducción de los saldos exportables provocada por el aumento del procesamiento en el país. Sin embargo, los niveles de ventas externas son muy superiores al valor promedio del quinquenio 1991-1995 (425,2 millones de pesos). Para el presente año, como consecuencia de la significativa alza en el precio internacional del petróleo, se estima que el valor de las exportaciones superará los 900 millones de pesos.

Las exportaciones en 2001 se repartieron entre petróleo y gas (60%), pescados elaborados y sin elaborar (30%), minerales metálicos (8%), principalmente oro, y, menos del 2%, entre lanas y un conjunto de productos primarios.

Hoy día el retroceso de la ganadería ovina, dejó en la meseta central muchos campos abandonados pero, paralelamente, en los campos de mayores extensiones se ha desarrollado una nueva actividad: el turismo rural. Hoy la UNPA comienza a considerarla como una actividad interesante de crecimiento regional y a considerar una posible oferta educativa, al respecto.

El contexto provincial, inserto en la región patagónica, es un aspecto crítico o desafiante para el desarrollo de una Universidad con una organización clásica. La provincia tiene un extenso territorio, con una densidad poblacional muy baja (0,8 hab/km<sup>2</sup>) y con una economía dependiente básicamente de la producción petrolera y pesquera, es decir, en la actualidad con bajos requerimientos de mano de obra, por los motivos ya explicados.

La modificación de la estructura productiva regional implica una modificación de las actividades de las diferentes Unidades Académicas que conforman esta singular Universidad. Transformaciones que tienen un impulso importante a partir de la presente década, tal como fue dable observar durante la visita a sus diferentes Unidades Académicas.

El Estatuto universitario plantea que la UNPA a través de sus funciones esenciales, debe brindar atención fundamental de las necesidades locales, y regionales y las visitas a las diferentes Unidades Académicas mostraron que existe un desarrollo relevante en este sentido (incluso, mayor al explicitado en el Informe de Autoevaluación). Acción que se considera meritoria y, se entiende, no debe ser interrumpida<sup>9</sup>.

### **1.3. Sus estructuras**

#### **1.3.1. Estructura física y localización**

Se encuentra conformada por cinco sedes,

Dos ubicadas en la Ciudad de Río Gallegos: Rectorado y Unidad Académica de Río Gallegos (UARG)

Las otras tres Unidades Académicas están radicadas en diferentes áreas de la provincia:

- Unidad Académica de Río Turbio sobre la precordillera (UART)
- Unidad Académica de San Julián (UASJ) y Unidad Académica de Caleta Olivia (UACO), ambas sobre el litoral marítimo

Estas tres últimas Unidades Académicas (UUAA) distan entre 270 km y hasta casi 800 km de la sede del Rectorado en el caso de la más lejana (Caleta Olivia). Entre las

---

En cuanto a los destinos, durante 2001 las exportaciones santacruceñas tuvieron como principales mercados externos a Chile (31%, petróleo y gas), España (16%, mariscos), Estados Unidos (13%, de los cuales 10% corresponde a petróleo, y el resto a pesca) y Brasil (12%, petróleo). En un segundo plano se ubican Italia, Corea, Gran Bretaña, y Sudáfrica, todos con un 4% del total, y demandando petróleo, mariscos y oro.

<sup>9</sup> Al respecto cabe señalar que el informe de autoevaluación se desarrolló en el año 2000 y que por ende la dinámica de la Institución, demostrada entre la autoevaluación del año 1995 y esta, es suficientemente significativa como para que en el lapso transcurrido entre su desarrollo, culminación, presentación a la CONEAU y análisis se generen cambios significativos tanto en esta temática como en otras que se tratarán más adelante.

mismas, existe una distancia media del orden de los 300 km y casi 1000 km entre las dos sedes más distantes (Río Turbio y Caleta Olivia).

### *1.3.2. Estructura académica*

Como ya se adelantó inicialmente, la estructura académico-administrativa configura un aspecto singular de esta Universidad, aspecto ya presente en su fundación y, probablemente, generada por las instituciones y sus características que le dieron origen con definiciones y requerimientos particulares y locales.

La estructuración académica de las Unidades Académicas es departamental. Tiene características particulares ya que, en diferentes grados y según el caso, los Departamentos agrupan especialidades de muy diferentes campos.

Las UUAA tienen una diversificación importante de carreras, sin embargo, todas cuentan con sólo dos Departamentos- Ciencias Sociales y Ciencias Exactas y Naturales- A estos se les anexan Divisiones<sup>10</sup>. Esto podría estar expresando una 'hibridez' con una estructura por Facultades, ya que habitualmente la organización departamental involucra campos disciplinares claramente delimitados y los Departamentos tienen como máxima autoridad un Director y responden a un Secretario Académico común.

La estructura académica, de la UNPA, en cambio, conlleva el desarrollo de duplicaciones de cargos académicos. Así cada Unidad Académica cuenta con un Decano y tres Secretarios: Académico, de Extensión, y de Investigación, a los cuales se les adicionan los Directores de Departamentos y los Jefes de División. Además hoy se demanda la creación de un Coordinador para que se haga cargo de la organización y seguimiento curricular de cada una de las Carreras. Toda esta situación va acompañada por un cuestionamiento respecto de la legitimidad académica de algunos de los cargos señalados (especialmente, la dirección departamental). Esta inquietud por parte del claustro docente tiene una dimensión importante, según se relevó en numerosas entrevistas y según se analiza en el Informe de Autoevaluación.

---

<sup>10</sup> Estas se ajustan mejor a la definición disciplinar más habitual de la estructura departamental. El número de divisiones es variable y su cantidad depende, en general, del tamaño de las Unidades. Este tema será retomado con mayor profundidad en la sección relativa a la gestión institucional. Ver p.

## II PARTE

### LA UNPA Y LA EVALUACION INSTITUCIONAL

#### 1. SU PROCESO DE EVALUACIÓN

##### 2.1. La primera evaluación institucional

Entre 1994 y 1995 se concretó el primer proceso de evaluación institucional. La misma se realizó por Convenio con el Ministerio de Cultura y Educación ya que aún no se hallaba constituida la CONEAU.

En esa oportunidad, los evaluadores externos analizaron las dimensiones de gobierno, desarrollo académico y organización institucional. Las recomendaciones de esta primera evaluación se focalizaron en cuatro aspectos: i) desarrollar y mejorar su infraestructura física en función de futuras reformas académicas; ii) mejorar los desempeños y sistemas administrativos; iii) elevar los niveles docentes, de investigación y de extensión y; iv) acrecentar los sistemas informáticos y de telecomunicación

Más específicamente, se destacó la necesidad de:

- Fortalecer *el nivel de inserción logrado en la región*, recomendando la continuidad de estas acciones a efectos de que la Universidad se convierta en una entidad imprescindible para la región, abordando investigaciones y actividades de extensión acordes con las problemáticas locales
- Profundizar *la estrategia reticular de la estructura*, incrementando la vinculación con otras universidades para facilitar el intercambio de docentes y alumnos y el desarrollo de actividades académicas.
- Reforzar los vínculos entre las distintas unidades académicas, para *viabilizar la rotación de docentes*.
- Desarrollar *programas comunes de asignaturas* y evitar la *duplicación de su oferta* entre las diferentes unidades académicas.
- Establecer que *la estructura departamental tuviese dependencia de la Universidad* y no en las unidades académicas, a efectos de favorecer la circulación horizontal entre docentes con mayor nivel de capacitación.
- Incrementar el número de becas, económicas, académicas y de investigación *para facilitar el desplazamiento de alumnos entre unidades académicas* y asegurar la retención de los mismos
- Consolidar la *formación académica del claustro docente*, mediante programas de postgrado y especialización.
- Implementar *incentivos a la investigación y a la docencia*, apoyando la consolidación de equipos y actividades de investigación
- Definir el perfil de las *áreas y líneas temáticas de investigación* en cada Departamento. (problemáticas regionales y locales).
- Formalizar programas de extensión y de servicios (a nivel de universidad y de las unidades académicas) explicitando propósitos, metodologías y sistemas de evaluación.

Al respecto de estas consideraciones cabría mencionar que muchas de ellas, si bien en proporción variable y con nuevas características, mantienen vigencia aún en la actualidad.

Más adelante, en 1999, la UNPA solicita al Centro Universitario de Desarrollo-Chile-(CINDA) un “diagnóstico” externo con el objetivo de “obtener un diseño e implementar estrategias institucionales para la gestión académica de los recursos humanos pertenecientes a las distintas unidades académicas” y para la “aplicación de un sistema de planeamiento y gestión estratégica de la Universidad”.<sup>11</sup>

Según se señala en el mismo informe de autoevaluación, las consideraciones fueron bastante generales y la comunidad no sintió el diagnóstico como ‘propio’ ya que contó con una participación notoriamente menor y de diferentes características a la primera experiencia de evaluación institucional. A modo de síntesis, el informe de esta Institución señaló:

“(…) los factores más críticos que debe enfrentar la Universidad se relacionan con el *mejoramiento de la calidad del cuerpo docente* en lo didáctico y en la disciplina; el *fortalecimiento de los equipos de investigación* y el perfeccionamiento de sus capacidades metodológicas; la *proyección de lo académico en el contexto social* con el objeto de propiciar acciones específicas y el *fortalecimiento de una cultura de gestión*”.

Como se observa los resultados no fueron sustantivamente diferentes de los ya producidos en la primera evaluación institucional. Sin embargo, para la UNPA se considera una experiencia valiosa ya que junto con las iniciativas de evaluación precedentes facilitó la definición de nudos críticos y líneas de acción estratégicas para los próximos años: mejorar el cuerpo docente, fortalecer los equipos de investigación y proyectar más lo académico en el contexto social.

## **2.2. La política institucional en 2000**

Otro antecedente importante, en la evolución del proyecto institucional en el tiempo, es la primera Asamblea Universitaria Ordinaria del año 2000. En esta instancia se evaluaron la experiencia institucional adquirida en los últimos diez años, los resultados y las recomendaciones de las distintas instancias evaluativas y las dificultades identificadas más recientemente. Además se confrontó el proyecto inicial respecto del desarrollo institucional alcanzado, con el propósito de generar un proyecto de desarrollo a futuro.

En un primer sentido general, en esta Asamblea se establecieron ‘principios –guía’, en tanto grandes orientaciones valorativas de la marcha institucional:

- *Equidad social*, en relación con el acceso, la permanencia y la culminación de los estudios de sus estudiantes
- *Eficiencia del ‘sistema’* en relación con la pertinencia social de la Universidad y su respuesta flexible a las necesidades comunitarias a través de planes de estudio a término y ‘trayectos’ de formación.
- *Equidad intra-institucional*, en relación con la distribución de recursos entre las Unidades Académicas

---

<sup>11</sup> Informe de Autoevaluación, p. 33.

- *Eficiencia intra-institucional*, en relación con la eficiencia operativa interna de cada unidad y el fortalecimiento de la gestión institucional en su conjunto.

También, en este marco, se adoptaron definiciones institucionales sobre las diferentes dimensiones de la vida institucional: la docencia, la investigación, la gestión y la extensión y vinculación.

La función ‘docencia’ fue considerada como la actividad central de la Universidad. Los principales lineamientos definidos, re-actualizaban muchas de las orientaciones ya esbozadas en los procesos de evaluación previos.<sup>12</sup> Complementariamente, respecto de la investigación, se asumió que ésta no había sido la actividad dinamizadora o estructurante de la vida institucional, tal como se había previsto en el proyecto fundacional. Esta había ocupado un lugar secundario, ganando centralidad en la prácticas institucionales la docencia. Esto, incluso, a pesar del impacto del programa de incentivos, el cual no había logrado consolidar una masa crítica importante para garantizar su crecimiento sostenido<sup>13</sup>.

Respecto de la ‘extensión’ y la ‘vinculación’, los lineamientos adoptados apuntaron desde diferentes aspectos a profundizar la relación con el medio local y regional, tanto en términos geo-económicos y ambientales como sociales, culturales y científicos.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> En esa oportunidad, los lineamientos definidos fueron:

- Consolidar la carrera académica y facilitar la formación y el perfeccionamiento del personal académico.
- Organizar la oferta académica en ciclos, a través de la articulación y cooperación entre las unidades académicas y entre la UNPA y otras instituciones.
- Adoptar como criterios básicos, en la creación de nuevas carreras, la formación de recursos humanos prioritarios para la región, la organización de ciclos complementarios para redefinir los perfiles profesionales ya existentes, articulación y consolidación de grupos académicos de calidad, la articulación con otras instituciones para desarrollar ciclos básicos y profesionales, la evaluación.
- Generar una mejor atención al “alumno no residente” y diseñar estrategias de educación a distancia
- Articular e Implementar acciones en torno al acceso, permanencia y bienestar estudiantil.

<sup>13</sup> En esta dimensión las líneas definidas fueron:

- Producir conocimientos y transferir sus resultados en la solución de problemas regionales, o en la formación profesional.
- Generar núcleos de investigación en áreas prioritarias para la región.
- Articular el proceso de formación de postgrado del personal académico con las actividades de investigación
- Priorizar el desarrollo de la investigación cuyos resultados impacten en la docencia y en la mejora de la calidad de la educación.
- Subsidiar programas y proyectos, previa aprobación de Consejo Superior, que incorporen a docentes-investigadores y alumnos avanzados.

<sup>14</sup> En este caso, las orientaciones definidas fueron:

- Extender y profundizar la integración de comunidad universitaria al medio local.
- Comunicar y difundir los conocimientos generados por la UNPA.
- Fomentar acciones de actualización y capacitación profesional para la innovación, el empleo y el trabajo comunitario.
- Organizar y articular acciones para preservar el medio ambiente.
- Articular el aporte de los docentes investigadores en servicios y asesorías a organismos públicos y privados.
- Promover la articulación y cooperación con el sistema científico tecnológico, para generar soluciones a las necesidades regionales.

Finalmente, respecto de la gestión, los lineamientos convenidos apuntaron a fortalecerla y abordarla desde una concepción ‘estratégica’ que sitúe a la Institución en prospectiva.<sup>15</sup>

### 2.3. El proceso de Autoevaluación Institucional

Como ya se señaló, el actual proceso de evaluación institucional se presenta en un marco de continuidad en relación con otras experiencias previas. Fundamentalmente, el primer proceso de autoevaluación y de evaluación externa desarrollado en 1995.

Por su parte, la autoevaluación de la UNPA de 2001 tuvo como propósito el lograr un “mayor conocimiento diagnóstico de la institución por sus miembros”, partiendo de considerar a la UNPA como un “sistema” de considerable complejidad. O, en los propios términos de la Autoevaluación, como “*una organización estatal compleja y prestataria de un servicio público de educación superior a la porción de la población patagónica más alejada del centro del país*”<sup>16</sup>.

Todo el proceso -autoevaluación y evaluación externa- tiene como propósito para la UNPA identificar “las áreas estratégicas con potencialidades de desarrollo y que resulten conducentes al logro de los objetivos de la institución”<sup>17</sup>. Es decir, se considera directamente asociado a la elaboración de un programa de desarrollo institucional, que permita definir las líneas de acción para los próximos años.

Para el autoestudio se siguieron, en grandes líneas, cinco pasos que se reflejan en la organización del Informe<sup>18</sup>: i) análisis de las funciones de la universidad; ii) identificación de las variables y las dimensiones que la describen; iii) relevamiento y análisis de éstas; iv) identificación de fortalezas y las debilidades; y v) formulación de orientaciones para su mejoramiento.

En general, la definición de todas las variables y dimensiones sigue un circuito transversal, es decir, ‘atravesan’ las unidades académicas para llegar a apreciaciones,

---

<sup>15</sup> Las dos direcciones definidas fueron:

- Repensar los modos de gestión instalados desde una concepción estratégica de la misma, lo que implica la adquisición de nuevas competencias, debatir los supuestos y las propuestas, revisar y evaluar lo programado y lo logrado y asumir, compartir y revisar responsabilidades.
- Considerar la evaluación institucional como instrumento de gerenciamiento y como requisito para pensar y proyectar la imagen objetivo a lograr por la UNPA, en un futuro cercano.

<sup>16</sup> Informe de Autoevaluación, p. 3

<sup>17</sup> Informe de Autoevaluación, p. 20

<sup>18</sup> El Informe de Autoevaluación está organizado en las siguientes partes:

- I. Presentación metodológica del trabajo y descripción del proyecto fundacional de la UNPA y su evolución
- II. Descripción y evaluación de los aspectos organizacionales de la universidad, su gestión, su gobierno y la actividad del claustro no docente.
- III. Diagnóstico y evaluación de las funciones de: docencia, investigación, extensión y vinculación universitaria.
- IV. Análisis de la infraestructura y de los recursos para la actividad universitaria: biblioteca, sistema de información e infraestructura de las unidades académicas y de rectorado.
- V. Conclusiones del trabajo y propuestas de mejoramiento institucional.

conclusiones y líneas de mejora comunes a ser definidas, promovidas o implementadas centralmente (especialmente, el Rectorado y el Consejo Superior).

En la definición de todas las variables y dimensiones participaron las unidades académicas para llegar a apreciaciones, conclusiones y líneas de mejora. A través de la lectura del informe, puede deducirse que el proceso de autoevaluación fue impulsado centralmente<sup>19</sup>. Lo que, por otra parte, se corresponde con su organización: la composición mixta (respecto de la pertenencia a unidades académicas) de las comisiones de trabajo<sup>20</sup> o el tipo de conformación de los grupos focales y la clase de tratamiento (agregado) de los datos de las encuestas. Es decir, ningún tramo del proceso involucró a las unidades académicas como unidades singulares de evaluación.

Esta perspectiva elegida explicita la preocupación por destacar la ‘unidad’ institucional, frente a la posibilidad de presentarla y analizarla como sumatoria o agregación de unidades académicas. Por su parte, esta primera opción conlleva y delinea las principales definiciones metodológicas y organizativas adoptadas. En cierta medida, presenta una característica distintiva respecto de la construcción del objeto de evaluación: se evalúa a la institución en su conjunto, tratando de atenuar las posiciones antagónicas subyacentes en el claustro docente y en las comunidades locales que tratan de mantener su individualidad y, en cierta medida, tienden a su expansión para sustentar un proyecto, respecto de ellas, más ambicioso que el actual.

En relación con esto último, cabe destacar que el tipo de abordaje definido por la Universidad para el proceso de autoevaluación se corresponde con las características propias de la configuración institucional actual, los principales problemas que atraviesa en términos de direcciones de política institucional y su historia. Esta correspondencia además es posible establecerla respecto del alcance del conocimiento de la institución, en tanto la coordinación, la articulación y la integración entre unidades o la tensión centralización- descentralización resultan dimensiones muy significativas para su comprensión en términos ‘institucionales’. En este mismo sentido, la pertinencia de la perspectiva elegida se confirma cuando la ‘integración institucional’ se presenta, en tanto una de las conclusiones de la autoevaluación, como uno de los focos prioritarios de intervención a futuro.

Sin embargo, también podría afirmarse que esta preocupación por ‘la’ Institución en su conjunto o ‘el sistema’ hace que las unidades académicas se ‘desdibujen’, en lo que respecta al análisis y evaluación de realidades académicas y contextuales específicas. Es decir, el informe detecta el problema de la falta de articulación, coordinación y cooperación entre las unidades académica y entre ellas y el ‘sistema’, como una cuestión casi ‘estructural’, pero no profundiza el análisis, sobre los factores específicos de estos ‘desacuerdos’ o divergencias respecto de la marcha institucional para cada unidad académica, en relación con dimensiones singulares de análisis y evaluación. En este mismo sentido, el Informe tampoco analiza las lógicas o percepciones mutuas dominantes en las unidades académicas, es decir, cómo se sitúa o percibe cada una respecto de las otras. Tampoco se detiene en las interacciones que algunas de las unidades han formalizado tácita o explícitamente con las otras, ni las problemáticas

---

<sup>19</sup> La conformación del ‘equipo de asistencia técnica interna’ se constituyó con 3 funcionarios del rectorado y 16 funcionarios de las unidades académicas. Ver p. 15 del Informe de Autoevaluación.

<sup>20</sup> La composición de las Comisiones y las tareas que realizaron se encuentran detalladas en el informe de autoevaluación p. 12-14.

locales y particulares que han limitado esta voluntad de coordinación que, en principio, se encuentra presente en todas las UUAA, tal como se constató en las entrevistas sostenidas durante la visita.

Una cuestión vinculada, es que el Informe señala que en el proceso de autoevaluación tuvo una participación amplia de la comunidad universitaria. En las entrevistas, sin embargo, se recogieron manifestaciones sobre mayores necesidades de participación .

También cabe valorar que este análisis fuertemente enfocado en “el sistema”, desde las instancias centrales, permitió que el proceso de autoevaluación apuntara al conjunto de la Institución de forma integral y que la formulación de conclusiones pudiese desembocar en la determinación de dos problemas estructurales a resolver en el Plan de Desarrollo Institucional que genere a futuro la Universidad:

- *el ya mencionado, de articulación e integración institucional interna y,*
- *el rendimiento de los estudiantes y la retención de la matrícula*

## **2.4.- El proceso de Evaluación Externa**

### *2.4.1.- La perspectiva de evaluación*

El 23 de octubre de 2000 la UNPA firmó con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. el “Acuerdo general para implementar el proceso de Evaluación Institucional”. Este acuerdo fija las pautas generales para llevar a cabo este proceso, conforme a lo previsto en el artículo 44 de la Ley de Educación Superior y en el documento de la CONEAU: “Lineamientos para la Evaluación institucional”. En marzo de 2002 la Universidad presentó su Informe de Autoevaluación, comenzando así la etapa de la evaluación externa, ésta se concretó en octubre de 2002 con la conformación del Comité de Pares.

Se tomó como unidad de análisis a la Universidad como un todo, respetando la postura de la UNPA, en su proceso de autoevaluación, pero ello no impidió identificar las particularidades de las Unidades Académicas que componen la institución. La visita a las mismas y las entrevistas con actores internos y externos, los diferentes claustros, los órganos unipersonales y los órganos colegiados del gobierno de la UNPA permitieron la actualización de los datos y la profundización del análisis institucional que muestra el Informe de Autoevaluación.

El trabajo de evaluación tuvo como principales marcos de referencia los documentos producidos por la CONEAU relativos al proceso de evaluación externa, el informe de autoevaluación producido por la Universidad y los informes de evaluación previos, producidos en 1995, en el marco del primer proceso de Evaluación Institucional.

De acuerdo a lo indicado en la Ley de Educación Superior, la evaluación se estructuró a partir de las funciones sustantivas de la actividad universitaria: gestión, docencia, investigación y extensión, en correspondencia también con la estructuración que tuvo el proceso de autoevaluación en la Universidad. El análisis se orientó tanto al examen de cada una de estas funciones en particular y su desarrollo en las distintas Unidades, como al de su relación, en tanto conjunto institucional.

Finalmente, cabe señalar que el proceso de evaluación externa se desarrolló como una segunda etapa complementaria del proceso de autoevaluación. Es decir, que el diagnóstico institucional interno, los propósitos de la Institución, su historia singular, sus principales inquietudes actuales y sus orientaciones para el futuro se constituyeron en puntos de referencia para la formulación de juicios del Comité. El proceso se estructuró con el fin de aportar observaciones, consideraciones y sugerencias para la mejora institucional desde el respeto por las definiciones propias de la Institución y, más específicamente, de todas las opiniones recibidas de sus diversos actores.

#### *2.4.2. La organización de la evaluación externa*

La evaluación externa se desarrolló en tres etapas. *En la primera*, el CPE se interiorizó de los principales características institucionales a partir de material documental, definió sus principales focos de análisis y estableció la organización de la etapa siguiente. La segunda etapa de la evaluación externa fue la dedicada al ‘trabajo de campo’. Consistió en la realización de una visita a la Universidad. Implicó la realización de numerosas entrevistas con todos los claustros y sectores de las diferentes Unidades Académicas y del Rectorado. Se desarrolló a lo largo de seis jornadas de trabajo e involucró el desplazamiento del Comité de Pares en su totalidad por las distintas localidades de la Provincia de Santa Cruz donde las Unidades están radicadas (Río Gallegos, Río Turbio, San Julián y Caleta Olivia). La tercer etapa consistió en la elaboración de los informes.

Por último, cabe destacar la excelente disposición de las autoridades, docentes, administrativos, investigadores, estudiantes y representantes de instituciones externas vinculadas a las tareas de la Universidad. Esta posibilitó la realización de todas las entrevistas y reuniones en un clima de diálogo fértil, el acceso a toda la información necesaria para atender a las inquietudes de los Pares Evaluadores, y la resolución exitosa de los múltiples aspectos de organización involucrados.

## III PARTE

### LA UNPA Y SUS FUNCIONES

#### 3. GOBIERNO Y GESTIÓN

##### 3.1 El Estatuto y los niveles de gobierno de la Universidad

A fines de 1995, se dicta el primer Estatuto de la UNPA, que es modificado parcialmente en 1996. Las instancias de gobierno son tratadas en el capítulo IV. El artículo 31 define los órganos colegiados que ejercen el gobierno y la administración de la UNPA. Estos guardan una estructuración relativamente equivalente a la de las universidades nacionales:

La *Asamblea Universitaria*<sup>21</sup> es el máximo órgano de gobierno, de reflexión y definición de las orientaciones fundamentales de la Institución (Art.32). Se reúne cada dos años (en sesión ordinaria). Tiene como principales funciones la modificación del Estatuto<sup>22</sup>, la elección del Rector y Vice-Rector, crear o suprimir unidades académicas<sup>23</sup> y establecer los objetivos generales de la gestión institucional para el Rector y el *Consejo Superior*. La función de este último es ejercer el gobierno directo de la Universidad y se reúne por lo menos una vez cada 45 días (art. 40)<sup>24</sup>.

Los *Consejos de Unidad Académica*<sup>25</sup> ejercen el gobierno directo de la Unidad Académica. El Decano de la Unidad Académica, lo preside por derecho propio.<sup>26</sup> (art. 46). En general, de las reuniones mantenidas con los actores institucionales en estas instancias, surge que los Consejos están agobiados por las tareas rutinarias regulares. La cotidianeidad los supera ampliamente y, por lo tanto, no pueden dedicarse a fijar las políticas y estrategias a desarrollar por cada UUAA (v.gr. plan de formación de recursos humanos; definición y seguimiento de la oferta educativa, líneas de investigación, etc.). Por supuesto, existen algunas excepciones a esta realidad. Frente a esta situación sería conveniente promover cierta delegación de funciones a las Secretarías correspondientes (de acuerdo a la índole de los asuntos) de forma tal de mejorar la capacidad de gobierno y gestión de estas instancias. Obviamente esta delegación a que

---

<sup>21</sup> Está formada por el Rector, el Vice-Rector, los titulares de los Consejos de Unidad y un primer suplente del claustro de auxiliares docentes y un representante del personal administración y apoyo del Rectorado.

<sup>22</sup> Por dos tercios del total de sus miembros.

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> El Rector o el Vice-Rector preside las sesiones “a las que asiste” en cuyo caso el Decano participa como Consejero

<sup>25</sup> Su integración varía de acuerdo al “tamaño” de las Unidades. En Río Gallegos y Caleta Olivia están integrados por el Decano de la Unidad Académica, los dos directores de Departamentos, seis representantes del claustro docente (concursados), cinco del claustro de estudiantes y un representante del cuerpo de personal de administración y apoyo. En las Unidades de San Julián y Río Turbio la cantidad de integrantes es menor: cuatro del claustro docente, tres del estudiantil y uno del personal de administración y apoyo. Por otro lado, lo componen dos Jefes de División.

<sup>26</sup> El Rector o el Vice-Rector preside las sesiones “a las que asiste” en cuyo caso el Decano participa como Consejero.

se alude no anula el correspondiente control posterior, de acuerdo a los requerimientos normativos establecidos y según la envergadura de los temas delegados.

Los órganos de gobierno unipersonales son el Rectorado, el Vicerrectorado y los Decanatos de las Unidades Académicas.

El *Rector* es el representante legal y responsable de la dirección y supervisión de las actividades académicas, administrativas y financieras de acuerdo a las leyes nacionales pertinentes y el Estatuto. Es electo por la Asamblea Universitaria. El *Vicerrector* tiene funciones específicas sobre la programación, organización, desarrollo y coordinación de la actividad académica. También respecto de su supervisión y evaluación. Es electo también por la Asamblea Universitaria. Finalmente, los *Decanos* son los responsables de la organización, la dirección, la representación y el desarrollo de las actividades académicas y de la gestión económico-financiera de las Unidades.

Los Decanos de las unidades más grandes - Río Gallegos y Caleta Olivia- son elegidos por fórmula. Esta se compone de la propuesta de Decano y de los dos Directores de Departamento<sup>27</sup>. Según se señala en el Informe de Autoevaluación, en toda la historia de la Universidad esta terna nunca llegó a completar su mandato, ya que la renuncia del Decano involucra la de los Directores de Departamento que lo acompañaron en la fórmula (no así en el caso inverso, de la renuncia de un Director de Departamento)

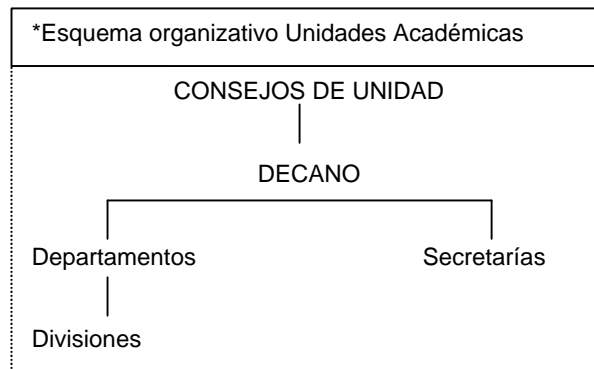
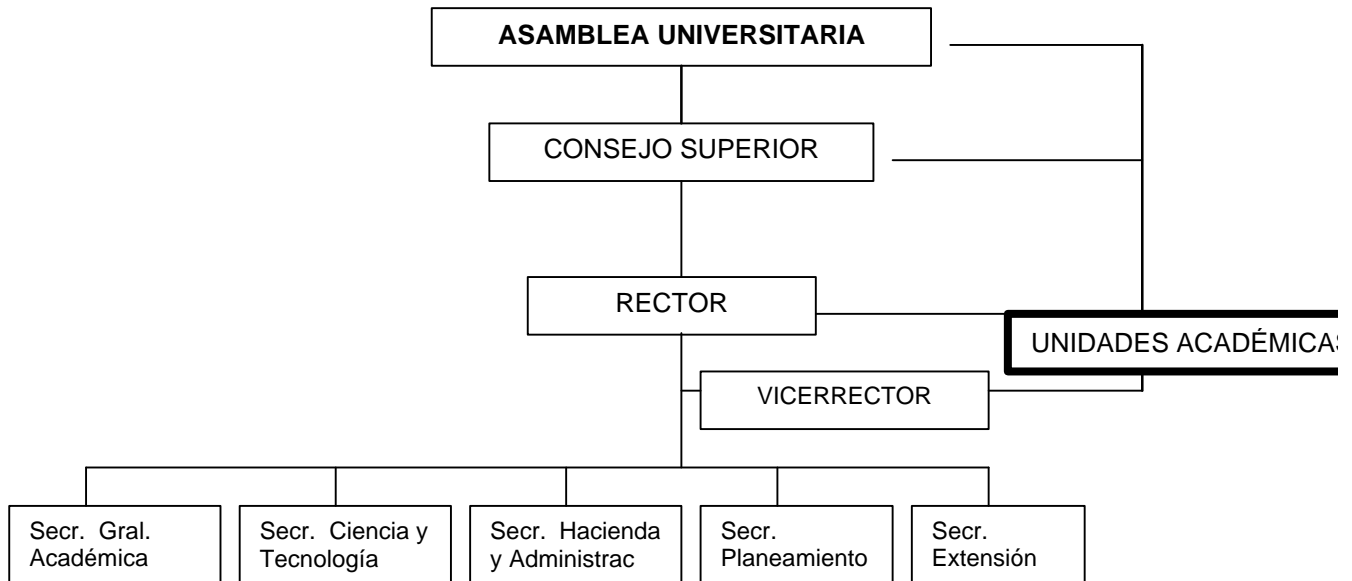
En atención a la experiencia acumulada en la historia de la Universidad, cabría hacer una evaluación de las ventajas y desventajas involucradas en esta modalidad de elección. Especialmente, en relación con la gobernabilidad de las Unidades Académicas. En este sentido, parece importante considerar la posibilidad de que esta norma sea revisada.

Por último, en relación con las diferentes misiones y funciones de las instancias de gobierno, conviene señalar que existe en elaboración un Manual de Misiones, Funciones y Estructura Orgánica de la UNPA<sup>28</sup> que mantiene esta estructura y precisa la misión y funciones de cada órgano. Sobre este tema se volverá más adelante.

---

<sup>27</sup> Según se aclara en el informe de autoevaluación, esta modalidad involucraba garantizar la conformación de un “equipo de gestión”, para evitar fuertes tensiones entre las figura del Decano y de los Directores de Departamento o que estuviesen sometidos cada uno a demandas sectoriales particulares.

<sup>28</sup> “Normalización de la planta para la gestión Académica Administrativa”, Versión 1; Septiembre 2002.



## 3.2. Consideraciones acerca de la organización

### 3.2.1. Estructura organizativa y coordinación entre unidades

La Universidad desde sus orígenes, como se manifestó precedentemente, se configuró a partir de cinco instituciones preexistentes de Educación Superior, ubicadas en diferentes localidades de la provincia de Santa Cruz. Estas adoptaron la condición de “unidades académicas” equivalentes. La Universidad define a estas Unidades Académicas como: “organismos de administración descentralizados que desarrollan a nivel regional los servicios de docencia, investigación y extensión/vinculación, administran su personal y presupuesto”.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Informe de Autoevaluación, p.45.

También reúnen otras características tales como la proyección social a su zona de influencia, el desarrollo de sus actividades en el marco del principio de descentralización funcional y administrativa de la Universidad y la participación en la conducción de la institución a través de sus representantes en el Consejo Superior y en la Asamblea Universitaria.

La coordinación y conducción de la Universidad se realiza a través de tres instancias: la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rectorado (y sus Secretarías). Mientras que en cada Unidad Académica, estas funciones son desempeñadas por el Decano y el Consejo. La estructura organizativa de cada Unidad fue definida, desde los inicios, como departamental. En el caso de las unidades académicas de mayor tamaño<sup>30</sup> - Río Gallegos y Caleta Olivia -, la unidad Departamento se desagrega en "Divisiones". En las Unidades Académicas más pequeñas -Río Turbio y San Julián- solo existen Divisiones.

Unidades Académicas	Departamentos	Divisiones
<b>Río Gallegos</b>	Ciencias Sociales	Salud
		Cultura, comunicación y lingüística
		Desarrollo socio-económico
		Administración
		Educación
	Ciencias Exactas y Naturales	Recursos Naturales
		Tecnología
		Ciencias Exactas e Informática
<b>Caleta Olivia</b>	Ciencias Sociales	Socio-cultural
		Educación
	Ciencias Exactas y Naturales	Administrativo Contables
		Recursos Naturales
		Tecnología
	Ciencias Exactas	
<b>Río Turbio</b>	-----	Tecnología y Recursos Naturales
		Educación
<b>San Julián</b>	-----	Tecnología y Recursos Naturales
		Educación

Fuente: Informe de autoevaluación, p.50

El Rectorado está integrado por cinco Secretarías -General Académica, de Ciencia y Tecnología, de Hacienda y Administración, de Planeamiento y de Extensión- mientras que cada Unidad Académica por tres -Académica, de Extensión y de Investigación- apoyadas por un Área de Administración, para la gestión administrativa y financiera.

Las Unidades Académicas si bien cuentan con una importante descentralización administrativa, no tienen atribuciones para la aprobación de planes, programas de

<sup>30</sup> La diferencia de tamaño entre unidades refiere a la cantidad de docentes, carreras o ciclos y alumnos.

investigación ni facultad para suscribir convenios con otras instituciones. Estas últimas son atribuciones del Consejo Superior; sin embargo, a partir de la información relevada en la visita, las iniciativas y la implementación son más bien propias de las unidades académicas.

Estas cuestiones remiten al problema de la coordinación y articulación interna de la Institución ya mencionado. Al respecto, en el informe de Autoevaluación señala: *“La no definición clara de las funciones y la escasa articulación entre las unidades de gestión suele generar superposiciones, en algunos casos, o inexistencia de acciones en otros”*<sup>31</sup>.

Esta necesidad de mayor coordinación entre las Unidades Académicas es un tema que ha tenido un tratamiento importante en el Informe de Autoevaluación y la información relevada durante el proceso de evaluación externa ratifica las dificultades existentes para generar una real coordinación de esfuerzos a efectos de conformar un ‘todo’ (sistema), a nivel “Universidad”.

Institucionalmente, desde las instancias centrales, se considera que no todas las Unidades Académicas cuentan con las mismas potencialidades ni responden a las mismas problemáticas locales. En este sentido, se postula la conformación de “nodos” con planes de desarrollo particulares, aunque coordinados, para complementarse recíprocamente es decir para potenciar las fortalezas de cada Unidad y atenuar sus debilidades.

Sin embargo, la configuración actual de la Universidad incide en la coordinación central del diseño organizacional planificado o, en otros términos, en la viabilidad institucional de constituirse en una organización con grados considerables de centralización, indispensables para desarrollar las tareas de coordinación o de equilibrio del conjunto. Por otra parte, simultáneamente, las condiciones dadas de dispersión geográfica de las distintas Unidades, sus zonas de influencia, los requerimientos locales disímiles que atienden y su modalidades de funcionamiento justifican la necesidad de su descentralización. Esta difícil ecuación centralización /descentralización, entonces, debe desarrollarse dentro de una auténtica concepción sistémica que permita una coordinación común y que contemple las situaciones propias sin descuidar el sentido de globalidad propio de un ‘sistema’.

En relación con el modelo expresado, es evidente que el desarrollo previsto de un plan estratégico por parte del Rectorado es clave respecto de este tipo de equilibrio y relaciones ya que apuntaría tanto a una mejor gestión de la Institución en su conjunto como de cada Unidad Académica, en particular.

En las distintas reuniones realizadas se identificó una seria voluntad de integración de las distintas instancias universitarias. En tal sentido, se presentaron claros esfuerzos de algunos grupos de trabajo sobre algunas áreas de investigación o de formación comunes en distintas UUAA que hablan positivamente del problema, pero se trata de esfuerzos que en algunos casos no estarían coordinados desde las instancias centrales de gobierno de la UNPA.

---

<sup>31</sup> Informe de Autoevaluación, pág. 60

Desde las UUAA los problemas de distancia y comunicación afloran como fuertes condicionantes para el logro de una mayor integración. Aún cuando los condicionantes presupuestarios fueran superados, el tema de la comunicación está agravada por la infraestructura regional disponible (por ejemplo, la carencia de medios de comunicación fuera de los terrestres, por el recorte en los servicios de LADE y la casi inexistencia de empresas aéreas locales).

Lamentablemente, la dispersión geográfica no sólo se da en el ámbito de las UUAA sino que también está presente, aunque en menor grado, en su Unidad Académica principal, la de Río Gallegos, con diferentes sedes distribuidas en la Ciudad. Esto determina, por consiguiente, inconvenientes no sólo de integración entre sus docentes y alumnos sino también en las necesarias tareas de supervisión de las autoridades centrales<sup>32</sup>.

Con referencia al tema de la comunicación, existen recursos tecnológicos que permiten mayor fluidez en las mismas – internet y correo electrónico – y que, aún contra las limitaciones que la zona geográfica impone (la insuficiente estabilidad de las conexiones satelitales), son mayoritariamente utilizables.

Respecto de estos problemas de integración, cabe considerar la elaboración de un documento institucional, aprobado en 2001, relativo a las misiones y funciones de las diferentes unidades de la Universidad que ya enfatizaba las funciones de articulación y coordinación de las Secretarías del Rectorado respecto de las Unidades Académicas.

A su vez, el Manual de Misiones, Funciones y Estructura Orgánica<sup>33</sup>, elaborado en el 2002, puede resultar una herramienta altamente positiva para el logro de los objetivos de articulación y coordinación fijados. Este se refiere i) al encuadre general de las misiones y funciones de la Universidad y de sus órganos máximos de gobierno, estableciendo las definiciones para la conformación de la estructura organizativa institucional; ii) precisa las misiones y funciones del Rector y el Vicerrector y redefine los roles de las Secretarías y áreas de gestión del Rectorado; iii) establece las estructuras necesarias para el funcionamiento adecuado de cada Unidad Académica; iv) señala las características generales de los programas especiales que la Universidad requiere para la implementación o fortalecimiento de las definiciones que resultan estratégicas; v) establece los cargos necesarios y el número de puestos de trabajo, según los grados de responsabilidad y los volúmenes de trabajo asociado a cada sector y; vi) fija prioridades y los costos de normalización de las plantas.<sup>34</sup>

Por otra parte, la cuestión de la integración también involucra su faz externa, es decir, las relaciones con otros ámbitos, sectores e instituciones de la región. En el informe de autoevaluación también se destaca, de acuerdo a los fines fundacionales, la integración regional, de las provincias de Santa Cruz y Tierra del Fuego, y el trabajo coordinado con organizaciones locales.

---

<sup>32</sup> Esta fragmentación de su unidad principal puede estar conspirando contra sus necesidades mínimas de interrelación y minimización de costos operativos, entendiéndose como tales no sólo los administrativos sino también los relacionados con alumnos y cuerpo docente.

<sup>33</sup> Manual de Misiones, Funciones y Estructura Orgánica Normalización de la Planta para la Gestión Académica Administrativa. Versión 1. Septiembre, 2002. Este documento no ha sido publicitado hasta la fecha de la visita.

<sup>34</sup> Cabe tener presente que los capítulos V y VI no estuvieron disponibles en el momento de la visita.

Respecto de la integración con el medio, de las entrevistas realizadas, surge claramente que esta vinculación tuvo, en la práctica, un desarrollo embrionario inicialmente pero que actualmente adquiere fuerza creciente. En cada UUAA, todos los representantes de organismos externos entrevistados, representativos de las respectivas comunidades, manifestaron la relevancia de la existencia de la Unidad en su localidad. Conviene aclarar que cada UUAA se extiende también a otras zonas aledañas de influencia, con cantidades variables de población pero, en todos los casos, con una gran demanda por sus servicios educativos.

Estos informantes también destacaron el servicio que prestan a la comunidad en formación de recursos humanos: la calidad de los graduados y el mayor contacto con las realidades locales y regionales en el tipo de formación ofrecida. Concluyeron, en todos los casos, que la presencia de la Universidad a través de sus Unidades Académicas ha permitido, aun en el contexto de emergencia económica, lograr que los estudiantes comiencen o continúen sus estudios, con garantía de calidad académica, ante la imposibilidad (muy acentuada en el último año) de enviarlos a otras universidades “del norte”.

Otra cuestión importante respecto de la integración ‘externa’ de la Universidad es la organización de un Consejo Social, previsto en el Estatuto, pero aún no conformado. Al respecto, sería conveniente su instrumentación dentro del plan estratégico previsto ya que contribuiría a la tan ansiada integración Universidad - medio social y económico- desde una instancia institucional específica.

Finalmente, la integración con la provincia de Tierra Fuego no pudo concretarse, aunque las autoridades de la Universidad prevén algunos proyectos puntuales de vinculación a futuro, con la radicación de algunas ofertas de formación, en el marco de convenios.

### *3.2.2. La organización académica*

Como se mencionó, la estructura departamental en esta Universidad guarda características singulares, particularmente en lo que respecta a la amplitud de los campos de conocimiento involucrados en cada uno de los dos Departamentos existentes por Unidad y al tipo de estructura de gobierno involucrada en las UUAA (muy próxima a la propia de una organización por Facultades).

Cada Unidad Académica tiene numerosas instancias ejecutivas de gobierno: Decanato, Secretarías, Direcciones de Departamento y Jefaturas de División<sup>35</sup>.

Esta estructura, en cierta medida ‘multiplicada’, podría estar expresando cierta dispersión respecto de la articulación de intereses o la construcción de consensos en la definición e implementación de orientaciones académicas. A favor de esta hipótesis, cabe tener en cuenta los resultados poco alentadores, ya mencionados, de la modalidad de elección por ‘fórmula’ en el caso de la UARG y de la UACO.

---

<sup>35</sup> En el caso de la UASJ y la UART las jefaturas de Departamentos son inexistentes.

Otra cuestión que apunta en este sentido y que aparece como un resultado del autoestudio de la Universidad, es el grado de legitimidad académica relativa que se percibe en los diferentes cargos. El claustro docente otorga una mayor legitimidad académica al Jefe de División que al Director de Departamento. Este se percibe, en cambio, como un cargo “más político”. En el caso de las unidades que no cuentan con esta figura, el deterioro de la legitimidad (académica) se traslada al Jefe de División respecto del cuerpo académico (especialmente, titulares o asociados).

Puede concluirse, en la misma dirección que el Informe de Autoevaluación, que la principal dificultad en la relación entre Directores de Departamento y sus Jefes de División radica en que, en sentido estricto, no tienen funciones diferenciadas sino que involucran diferentes niveles de una tarea equivalente, compitiendo ambos por ejercer la representación del cuerpo académico.

Un problema similar y complementario es la relación entre los Jefes de División y Secretarios de Unidad, también mediada por las relaciones que se establecen con el cuerpo académico. La gestión de los Secretarios involucra en muchos casos la vinculación directa con determinados grupos de docentes en relación con sus funciones específicas. En este caso, se yuxtaponen las relaciones con los docentes de Secretarios y Jefes de División, especialmente cuando éstos últimos no pueden intervenir respecto de aspectos propios de las Secretarías (investigación, extensión y vinculación). La especificidad de estas Jefaturas tampoco involucra el desarrollo curricular de las carreras ya que su accionar se limita a viabilizar pedidos de designación (ante el Director de Departamento o Decano) o trámites de rutina de los profesores. En algunos casos, cuando la División concentra a la mayoría de los docentes de una carrera queda asimilada a ésta y desplaza, ‘de hecho’, a la Secretaría Académica en esta función.

Todos estos problemas fueron claramente señalados en la Autoevaluación. Si bien en el transcurso del trabajo de campo de la evaluación externa no se alcanzaron a apreciar en todo su alcance, cabe ratificar su importancia y señalar la necesidad de instrumentar medidas sobre la configuración organizacional de las Unidades, en términos de niveles y relaciones.

Por otro lado, esta estructura, también mereció objeciones por parte de los claustros, ya que genera un peso relativamente importante de la carga directiva (denominada “política” por la comunidad) y, por ende, agrega un mayor grado de incertidumbre, en el manejo de esta singular y compleja organización.

De ahí que en algunas instancias de gobierno y académicas se postule la necesidad de institucionalizar la figura de un Coordinador o Director de Carrera que genere la interacción entre todas las UUAA, donde una carrera determinada esté. Figura que permita asegurar un solo perfil para la misma, cualquiera sea la UUAA en la cual se dicte.

En este sentido, cabe tener presente que al formularse una carrera ésta se define en función de un plan de estudios y al desarrollar los programas de las asignaturas, si no media un trabajo de intercambio entre los equipos de las unidades académicas, cada una podría estar dándole un perfil profesional o un sesgo diferente. Esta situación puede llegar a configurar un factor limitante en términos de integración institucional en la formación brindada.

En realidad el Coordinador de Carrera debería asumir las funciones del Secretario Académico y/o del Jefe de División ya que tienen funciones superpuestas en muchos sentidos, lo que genera conflictos adicionales a los que ya normalmente ocurren por diferentes causas en cualquier institución universitaria.

El mantenimiento de estas estructuras de conducción puede estar dificultando la integración interna y externa de las Unidades, ya que configura una estructura tendiente a la independencia o dispersión de los cuadros de conducción. Esta situación debería ser resuelta, con un proyecto de reingeniería, generando un modelo que optimice las relaciones, la calidad y los tiempos de gestión. Esta re-organización involucraría definir claramente las misiones y funciones para cada nuevo cargo hacia la concentración de la estructura actual (de por sí considerable por la propia dispersión geográfica de la Universidad y el tamaño relativamente reducido de las distintas UUAA).

Si el proceso de reorganización demanda un tiempo muy considerable sería también necesario atender a la inquietud del claustro docente respecto de los cargos de Jefes de División vacantes. Una cuestión sí verificada en las entrevistas con los docentes es la no renovación de las jefaturas de división en algunas UUAA, lo que se interpreta desde este sector como una señal de un escenario de transición en cierta medida incierto. En las entrevistas, insistieron en este requerimiento, especialmente respecto de las tareas de coordinación curricular. El Jefe de División aparece como un referente académico necesario para articular la tarea docente a tal punto que, ante su ausencia, se recurre al liderazgo personalizado informal de docentes concursados. Se trata de una cuestión que podría ser resuelta, de mantenerse en el tiempo, en vistas a disminuir los focos potenciales de conflicto y favorecer la integración.

En consecuencia, la reingeniería recomendada debe llevarse a cabo como objetivo prioritario para la solución de los problemas de articulación, coordinación e integración. Especialmente, considerando que estos diez años constituyen un período suficiente y necesario para encarar cambios significativos, directamente vinculados con el proceso de maduración de la Institución.

### *3.2.3. Otras consideraciones sobre la estructura, vinculadas al crecimiento institucional*

Por el tipo de configuración regional de la UNPA existe una tendencia potencial previsible a su expansión. El interés por el desarrollo y crecimiento zonal lleva a muchas localidades a demandar un aumento de las actividades y localizaciones de la Universidad. Ello es fruto de que las comunidades locales pueden entender que la ausencia de una unidad académica en su zona disminuye su jerarquía político institucional. Esta situación forma parte de las cuestiones que enfrenta la gestión institucional de las unidades académicas y del nivel central. En este sentido se considera importante difundir en la comunidad santacruceña que esta imposibilidad de expansión responde a cuestiones de ordenamiento económico-administrativo equitativo, en relación con la posibilidad de garantizar la calidad académica de la formación en forma equivalente en todas sus sedes.

Además, en relación con esta tendencia, cabe considerar que las Unidades Académicas procuran atender los requerimientos de la comunidad local y regional en sus zonas de

influencia y, a su vez, están emprendiendo acciones de perfeccionamiento de los sistemas de apoyo pedagógico a los ‘alumnos no residentes’. Estos permitirán, pese a la problemática física de sus distancias, una alternativa disponible y adecuada para el resto del territorio provincial.

También vinculado con el desarrollo institucional, el Rector, durante el transcurso de la visita, presentó las acciones concretadas y otras a cumplir en el mediano y largo plazo referidas a la oferta educativa, la generación de mayores niveles de integración regional y la mejora de la articulación interna. De este conjunto de propuestas y acciones es posible señalar que algunas ya han sido materializadas y otras son proyectos. Asimismo, algunas son posteriores en su génesis, al informe de autoevaluación.

Por ello se considera importante que todas las acciones que apunten al crecimiento institucional en el corto y mediano plazo se encuentren directamente comprendidas en un plan institucional elaborado formalmente, de forma tal que éste resulte eficaz como guía de acción para los niveles de ‘ejecución’. Al respecto, cabe señalar que, por lo relevado en el transcurso de la visita, no parece existir una fuerte demanda por parte de las Unidades Académicas respecto de la elaboración de un plan de desarrollo estratégico, lo que podría explicarse por los intereses locales ya mencionados.

### **3.3. Gestión presupuestaria**

#### *3.3.1. Elaboración del presupuesto*

Según consta en el Informe de Autoevaluación, el procedimiento seguido para la elaboración y aprobación del presupuesto anual está estructurado en forma descentralizada, ya que surge de las necesidades planteadas por los Decanos, los Consejos de las Unidades Académicas y a partir de los programas especiales que impulsa el Rectorado (v.g. educación a distancia, acceso y permanencia).

La Secretaría de Hacienda y Administración es la responsable de la elaboración del Presupuesto. El proceso comienza con una reunión - no institucionalizada mediante instrumento legal - de los Decanos con el Secretario de Hacienda y Administración a efectos de determinar las posibilidades reales de financiamiento de acuerdo con las expectativas de cada UUA.

Es importante resaltar la minuciosidad con que es manejada la gestión presupuestaria por parte de la Secretaría de Hacienda y Administración<sup>36</sup>; especialmente, en la utilización de una batería de recursos para cumplir los compromisos asumidos dentro del entorno presupuestario disponible. También es un logro importante la inexistencia de deuda con la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos).

Los presupuestos elaborados para los años 1996 al 2001 incluyen la clasificación del gasto por programas. Aunque aún no ha sido implementada esta modalidad en todos sus alcances posibles. Una de las características principales de la preparación de éstos es la medición del rendimiento o eficiencia de la administración, tanto en términos físicos como financieros. El Presupuesto por Programas implica la necesidad de practicar

---

<sup>36</sup> Dicha Secretaría está a cargo, en la actualidad, de quien fuera desde 1998 a 2002, Director de Economía y Finanzas de la UNPA, cargo logrado por concurso, hecho que se considera muy positivo

asignaciones presupuestarias en función de planes, con indicación de prioridades y debidamente evaluados, de modo tal que permita lograr las metas y objetivos programados, con la utilización más racional de los recursos humanos, materiales y financieros; es decir, con un mínimo de costos. Este concepto trae aparejado una contabilidad de costos que haga factible medir la prestación de los servicios a la comunidad o al producto final de su acción para llevar a cabo, con posterioridad, el control de gestión y la evaluación de los resultados finales.

Se recomienda, por lo tanto, profundizar la metodología y técnicas del Presupuesto por Programas, para alcanzar las metas de insumo / producto y costo universitario. En tal sentido, se podría ampliar el énfasis referido al desarrollo de información específica en cuanto a la eficacia y costos de la producción física de cada unidad programática.

Los diferentes actores de la comunidad universitaria, han manifestado su disconformidad con la distribución presupuestaria, la que se detecta a través de la crítica a la asignación de los recursos y la distribución de los programas. En algunos casos, se planteó rever la distribución basándose en el tamaño de la unidad académica; su propia disgregación geográfica local o en función de otras variables poco definidas. En algunos otros, se sugirió, dentro de una buena distribución, la autonomía presupuestaria a fin de que cada UUAA sea más operativa y mejore su eficacia.

En la práctica dicha distribución se realiza siguiendo criterios históricos en las cinco unidades de gestión, el Rectorado y las cuatro UUAA, excepto los Programas Especiales.

La reiteración de presupuestos de tipo histórico, común en todo tipo de instituciones, debería ser una excepción en la organización que nos ocupa en este caso. En tal sentido, y no resultando viable por ahora la metodología de presupuestación "base cero", es menester elegir entre alternativas de uso difundido. Así, por ejemplo, podría aplicarse un criterio mediante fórmulas polinómicas, donde una parte de las asignaciones de créditos sea histórica, otra se base en el número de alumnos, y otros componentes podrían originarse en los mayores requerimientos de equipamiento de ciertas carreras y en las metas de crecimiento relativo de las diversas áreas académicas y de investigación.

Por supuesto que esta fórmula u otras que sean más adecuadas a las realidades de la UNPA deberían ser fruto de un análisis reflexivo de todos los actores de la vida universitaria y tener un grado de transparencia tal que elimine factores generadores de disconformidad, que provocan pérdidas innecesarias de recursos intelectuales.

### *3.3.2. Fuentes de financiamiento y objeto de gasto*

Como en toda universidad nacional, la principal fuente de financiamiento es el Tesoro Nacional que incluye programas de financiamiento específico como el FOMECA y el PROUN<sup>37</sup>. Las fuentes de financiación registradas en el presupuesto son: Tesoro nacional, Recursos propios, Crédito externo, Crédito con afectación específica,

---

<sup>37</sup> Programa de apoyo al desarrollo de universidades nuevas.

Remanentes de ejercicios anteriores.<sup>38</sup> Por su parte, el registro del gasto se organiza en diferentes incisos de acuerdo a su objeto: gastos de personal, bienes de consumo, servicios no personales, bienes de uso y transferencias<sup>39</sup>

El cálculo de recursos del período 1996/2001 e incluso del año 2002 incluye, dentro del rubro Economías de Ejercicios Anteriores el concepto de “Indisponibles no Asignados”<sup>40</sup>. Sin embargo, la resolución n° 228/2001 de la Jefatura de Gabinete de Ministros, dispone una rebaja de los créditos vigentes para las universidades nacionales, correspondiendo a la UNPA la cifra de \$ 1.007.180.-. Dado que se trata de una norma de igual nivel que la que produjo la asignación original, en sentido estricto, no configura disponibilidades presupuestarias para el año corriente o para su traslado a años subsiguientes o, por lo menos, su disponibilidad futura es muy incierta. En cambio, sí pueden incorporarse aquellos montos que surgen de asignaciones de la jurisdicción provincial<sup>41</sup>, los saldos de programas no ejecutados y los recursos del propio producido por prestaciones a terceros, los que corresponden al denominado Fondo Universitario.<sup>42</sup> Como consecuencia de lo expuesto, podría existir una presupuestación mayor a la real bajo el concepto de ‘Economías de Ejercicios Anteriores’.

---

<sup>38</sup> **Tesoro nacional:** Son los recursos que anualmente aporta el Estado Nacional para el financiamiento de las universidades nacionales. Incluye los créditos que asigna específicamente la Ley de presupuesto para las instituciones universitarias y los recursos otorgados por otras jurisdicciones de la nación.

**Recursos propios:** Son los recursos provenientes de las ventas y prestaciones de servicios que realizan las universidades; y subsidios, donaciones y otros aportes o contribuciones recibidas de la transferencia de tecnologías.

**Créditos con afectación específica:** Corresponde a los fondos aportados por el Tesoro Provincial. Dichos aportes compensan la diferencia salarial de algunos docentes que cobraban un mayor sueldo cuando la Institución dependía de la provincia de Santa Cruz.

**Remanentes de ejercicios anteriores:** Son los recursos constituidos por las economías o subejecución que se realizan cada año de las contribuciones del Tesoro Nacional y de sus recursos propios.

**Crédito externo:** Son recursos que corresponden a los recursos provenientes de créditos otorgados por organismos financieros Internacionales al gobierno nacional.

<sup>39</sup> **1.-Gastos en Personal:** Incluye la retribución de los servicios personales prestados en relación de dependencia, contribuciones patronales, asignaciones familiares, servicios extraordinarios y prestaciones sociales. **Inciso 2. Bienes de consumo:** Comprende materiales y suministros consumibles para el funcionamiento, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de Bienes de Capital. **Inciso 3. Servicios no personales:** Comprende servicios para el funcionamiento, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de Bienes de Capital. Incluye servicios básicos, arrendamiento de edificios, terrenos y equipos; servicios de mantenimiento, limpieza y reparación; “servicios técnicos y profesionales”, publicidad e impresión, servicios comerciales y financieros, etc. **Inciso 4. Bienes de Uso:** Abarca los gastos que se generan por la adquisición o construcción de Bienes de Capital que aumenten el Activo de las UUNN, siendo éstos los bienes físicos, construcciones y/o equipos. Tienen una duración superior a un año y están sujetos a depreciación. Incluye asimismo, los activos intangibles. **Inciso 5. Transferencias:** Comprende gastos que no suponen una contraprestación de bienes o servicios y cuyos importes no son reintegrados por los beneficiarios. Incluye, en el caso particular de las UUNN, incentivos a los docentes investigadores, becas, subsidios, etc.

Punto C.1.1, Anuario Estadístico 2001, UNPA, pág. 161

<sup>40</sup> Ver Gráfico 6.1.2. Montos No Asignados UNPA – Años 1996-2001. Anuario Estadístico 2001. UNPA. pág.153.

<sup>41</sup> En cuanto a los importes originados en el Tesoro provincial debería tenerse presente si se trata de sumas efectivamente transferidas a la Universidad o pendientes de libramiento por la Provincia correspondientes a ejercicios vencidos.

<sup>42</sup> En términos de ejecución presupuestaria, es importante tener presente que el devengado es la afectación definitiva de los créditos presupuestarios producida por una modificación cuantitativa y/o cualitativa en la composición del patrimonio, dando surgimiento de tal manera, a una obligación de pago.

Comparando la evolución de los aportes del Tesoro Nacional con la evolución de la cantidad de alumnos, resulta clara la asincronía de ambos índices que, obviamente, son cubiertos por otras fuentes de financiamiento<sup>43</sup>. Si bien, es cierto que todas las universidades nacionales han sufrido y sufren recortes presupuestarios de público conocimiento, también es necesario reflexionar sobre la eficacia y, en última instancia, la eficiencia de la aplicación de los recursos para los objetivos trazados.

El Informe de Autoevaluación hace referencia a la búsqueda de fórmulas que permitan lograr mayor eficacia y eficiencia en el funcionamiento total de la UNPA. En tal sentido y a manera de corolario, en ese Informe se hacen algunas consideraciones interesantes respecto a los niveles posibles de eficiencia en el gasto:

“La necesidad de contar con una organización que genera costos organizativos y operacionales adicionales, acentuados por la reducida economía de escala de todas sus sedes, obliga a extremar recursos para lograr la máxima eficiencia en los procesos internos, a nivel de sistema, lo que sólo puede lograrse mediante una adecuada planificación estratégica, la implementación de los programas consecuentes y un alto grado de coordinación, integración y articulación de las Unidades Académicas, para lo que se requiere además una gestión administrativa y académica basada en tecnologías de punta en lo relativo a la comunicación y a los procesos pedagógicos”.<sup>44</sup>

Asimismo, desde el punto de vista de la ejecución presupuestaria, los gastos en Personal representan el 83% de los aportes del Tesoro Nacional<sup>45</sup>, porcentaje que en un análisis comparativo podría resultar no demasiado alto, aunque siempre es posible mejorar.

Desde el punto de vista de las fuentes de financiamiento, los recursos propios varían entre un 2% y un 3% del total del Presupuesto. Al respecto, resultaría conveniente incrementarlos dada la infraestructura disponible, la buena inserción dentro de la comunidad, la calidad de los investigadores y la necesidad de que los trabajos realizados tengan una contraprestación adecuada.

En cuanto a la evolución de la distribución del gasto por objeto y de las fuentes de financiamiento, cabe realizar las siguientes consideraciones<sup>46</sup>:

En el período 1996-2001, se observa que el mayor crecimiento del gasto se encuentra en tres rubros, *Transferencias*, *Bienes de Uso* y *Servicios no Personales*. La UNPA, con referencia a los dos primeros, hace hincapié en que implican una inversión, tomando como tal la capacitación de recursos humanos a través de becas y pasantías. En tal sentido, si se considera como base 100 el año 1996 (cuadro II, anexo I de este Informe) se puede detectar con claridad el crecimiento sostenido de los *Bienes de Uso*, a partir de 1996, llegando a 516% en el año 2001 con picos importantes de 714% y 888% en 1999 y 2000 respectivamente. Algo similar ocurre con las *Transferencias* que de base 100 en 1996 pasan a 614 en el año 2001, es decir un incremento del 514%. El rubro restante, *Servicios no Personales*, ha crecido en forma constante, pasando de la base 100 en 1996

---

<sup>43</sup> Tener presente lo expuesto sobre los Recursos Indisponibles no Asignados.

<sup>44</sup> Informe de Autoevaluación, Capítulo IX – Propuesta de Mejoras, Presentación y Objetivos –

<sup>45</sup> Ver Gráfico 6.1.6 Gastos en Personal – UNPA – 1996/2001. Anuario Estadístico 2001 UNPA pág. 155.

<sup>46</sup> En el **anexo I** de este Informe se presentan los cuadros correspondientes.

a 300 en el 2000, o sea un crecimiento del 200% (con una baja en el 2001 a una proporción de 230, o sea con un crecimiento del 130% para ese año). Se destaca el incremento importante de este tipo de gasto ya que comprende servicios para el funcionamiento, incluidos los que se destinan a conservación y reparación de bienes de capital. Incluye servicios básicos, arrendamientos de edificios, terrenos y equipos, servicios de mantenimiento, limpieza y reparación, servicios técnicos y profesionales, publicidad e impresión, servicios comerciales y financieros, etcétera.

En cuanto a la evolución de las fuentes de financiamiento para el mismo período, la del Tesoro Nacional varía su participación en el conjunto entre el 76% y el 80%, entre el 2001 y el 2002. Le sigue en importancia las 'Economías de Ejercicios Anteriores' que asciende al 18% en el 2001 y al 15% en el 2002. En realidad, si se tiene en cuenta que esta fuente de financiación incluye un 7% aproximadamente de Crédito Indisponible, como observamos previamente, las magnitudes precedentes cambian a 11% y 8%, respectivamente. Los recursos propios sólo alcanzan al 3% en el 2001, bajando al 2% en el 2002. (Ver cuadro III, anexo I de este Informe).

En cuanto a la ejecución presupuestaria, correspondiente a 2001, es posible colegir que las actividades centrales (que incluyen Conducción, Apoyo Administrativo y Consejo Superior) absorben el 10% del total del presupuesto. Si le agregamos los ítem Conducción y Apoyo Administrativo de cada UUAA, ese 10% se eleva al 30%. Es decir, las Actividades Centrales representan el 50% del gasto consolidado de todas las UUAA y el 33% del gasto total. Estos índices merecen ser analizados con atención por parte de las autoridades universitarias, en un examen comparativo que busque el equilibrio entre los gastos de gestión correspondientes a las instancias centrales y los relativos a las unidades académicas y, a su vez, entre el destinado a las actividades de gestión y el destinado a las actividades académicas.

## **4. DOCENCIA**

### **4.1. Oferta educativa de grado**

#### *4.1.1. Definiciones institucionales*

Las primeras definiciones institucionales respecto de la formación de grado consideradas en el proyecto de creación de la UNPA, apuntaban a las áreas tecnológicas y de recursos naturales propias de la región. Orientación que implicaba una fuerte vinculación de la Universidad con empresas y organizaciones regionales para atender a las necesidades de formación de recursos humanos que demandaran. Complementariamente, se consideraban requerimientos sociales y de organismos públicos.

De acuerdo a estas definiciones, precisar la oferta educativa fundacional involucraba evaluar previamente la oferta educativa existente en las instituciones de educación superior incorporadas al proyecto, con dos propósitos: redefinirla en términos universitarios y "sincerar la vigencia de las carreras a la luz de las necesidades reales y potenciales de la provincia y de la región"<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Informe de Autoevaluación, p. 29

En este marco, las funciones de docencia y extensión debían atender, a través de una estructura flexible, a las características económicas y sociales de la zona de influencia (baja densidad poblacional, falta de concentración de la misma y bajo nivel promedio instrucción de su población original) a partir de un análisis de las ‘demandas objetivas’.

Por otro lado, el Estatuto de la UNPA establece, como orientaciones para la formación a brindar, el desarrollo de diferentes modalidades educativas (presencial o a distancia) y una estructuración curricular en Ciclos (básico, profesional y de posgrado)<sup>48</sup>. Dos lineamientos sobre los que se volverá en el apartado siguiente.

#### 4.1.2. Organización curricular

En cuanto a organización curricular desde el inicio se optó por una flexible, organizada en ciclos (básico, técnico y profesional) previendo la posibilidad de que el alumno pueda “recorrer” (según sus necesidades e intereses) diferentes unidades académicas o, incluso, otras instituciones universitarias de la región. A su vez, las carreras debían responder a las prioridades y necesidades de desarrollo regional, estar organizada como carreras "a término", sujetas a una revisión periódica (para favorecer su diversificación y la adecuación a las variables demandas del mercado de trabajo) y evitar su duplicación en diferentes Unidades Académicas.

En correspondencia con estos lineamientos, en la UNPA las carreras tienen formalmente la condición de ‘programas’ de formación de grado, que no dependen de los Departamentos ni de las Divisiones, sino que luego de su aprobación, se radican en determinadas sedes, dependiendo de sus respectivas Secretarías Académicas<sup>49</sup>.

Estas “definiciones fundacionales” se mantienen vigentes hasta hoy, pero no todas ellas han logrado concretarse en las prácticas de las Unidades Académicas, en la constitución del cuerpo docente o en la definición de las sucesivas políticas institucionales. El Informe de Autoevaluación lo explicita y es posible ratificarlo a través de esta evaluación externa.

Por otro lado, si bien la oferta curricular se armoniza con los objetivos estatutarios, la misma parece continuar respondiendo parcialmente a la oferta que ofrecían las

---

<sup>48</sup> Los ciclos se definen en los siguientes términos, en el Informe de Autoevaluación, p.98:

“El primer año de las carreras de la Universidad conforman el Ciclo Básico, el que está constituido por asignaturas comunes, asignaturas de formación general (comunes a grupo de carreras afines) y asignaturas específicas”. “El ciclo básico (...) tiene como objetivo fundamental brindar una formación introductoria general que permita a los estudiantes de las distintas disciplinas o campos profesionales, adquirir herramientas cognitivas y metodológicas que brinden al alumno herramientas para elaborar un pensamiento crítico y lo preparen para afrontar futuros aprendizajes”. (p. 98, Informe de Autoevaluación)

“El *Ciclo Técnico* brinda las herramientas teóricas y metodológicas necesarias para desarrollar los conocimientos y habilidades requeridos para la administración de las organizaciones (...)”.(p.98, Informe de autoevaluación)

“El *Ciclo Profesional* complementa la formación anterior profundizándola e incorporando nuevos contenidos que permitan desarrollar los conocimientos y las competencias profesionales que requiere el perfil profesional”.

<sup>49</sup> Como fue mencionado, esta en tratamiento la creación de un cargo de Asesor de Carrera que permita llevar adelante la revisión curricular (debido a la sobrecarga de tareas de las secretarías académicas de las unidades). Esta figura también tendría a cargo la administración de la ‘carrera’ y sería un enlace entre los directores de departamento, los equipos docentes de las carreras y el secretario académico de la unidad.

instituciones que originaron este complejo universitario y a las factibilidades económicas de desarrollo de la carrera, antes que a una planificación previa a su conformación como 'sistema'.

#### 4.1.3. Carreras 'a término'

Si bien desde su origen la UNPA trató de estimular la organización de la oferta educativa con carreras a término, mediante la organización departamental y la separación entre la designación del cuerpo docente y los planes de estudios de las carreras, este esquema curricular no predomina en la actualidad. El organizar 'carreras a término' involucra generar una estructura *ad hoc* (en materia de designación de recursos humanos, de disponibilidad de docentes formados, especializados y comprometidos, de 'graduados', etc.) que luego resulta difícil desarticular en función de nuevas propuestas. Esta limitación cierta se produce en relación con los alcances relativos de la 'polivalencia' para la docencia universitaria, preservando buenos parámetros de calidad y especialización. Cuestión agravada en la UNPA, porque la región patagónica cuenta con una disponibilidad limitada o relativamente inelástica de docentes universitarios, comparativamente con otras regiones del país.

Un caso interesante en la UNPA es el de las carreras de formación docente, donde con el mismo grupo de docentes, se ha ido alternando la oferta en diferentes Profesorados: Enseñanza Inicial, Enseñanza Primaria, Ciencias de la Educación, Enseñanza de Adultos y Enseñanza Especial, dada la 'proximidad' de las diferentes formaciones, todas dentro del campo educativo.

Por otra parte, frente a las características y requerimientos particulares de implementar carreras a término, las Unidades Académicas deberían tener en cuenta y clarificar a los estudiantes que la acción de cerrar la inscripción en una carrera no debería implicar el cese de todas las actividades vinculadas a la misma, ya que las funciones académicas relacionadas con las materias pendientes de aprobación así como las actividades de extensión e investigación del área suspendida no se interrumpen necesariamente por esta acción.

Este tema fue motivo de numerosas inquietudes de los entrevistados, especialmente los estudiantes, que señalaron que existe a veces cierta reserva a matricularse por parte de los alumnos menos informados. Por consiguiente, parecería conveniente que la UNPA refuerce las acciones de información y de comunicación, especialmente en las unidades académicas de menor tamaño, donde el sistema de comunicación informal es el más común.

También, a partir de la carrera suspendida, pueden desarrollarse actividades de especialización o de capacitación, aprovechando la planta docente profesional con que cuenta la unidad. Este aspecto fue señalado explícitamente por los representantes de las diferentes comunidades visitadas, los cuales no sólo expresaron su especial reconocimiento a la UNPA por el aporte cualitativo que había generado en sus instituciones, (por ejemplo, la carrera de enfermería en relación con las instituciones de salud) sino también la posibilidad que brinda, a los diferentes profesionales instalados en estas localidades de continuar capacitándose y actualizándose a través de cursos de posgrado, seminarios y talleres de formación continua.

El diseño de un plan institucional de la UNPA que determine los requerimientos de recursos humanos formados, en el corto y en el mediano plazo, terminaría con algunas de estas dificultades en la implementación de las carreras “a término”. Esto porque, conocida la demanda potencial y la factible graduación de recursos, permitiría definir el período de vigencia de la carrera y por consiguiente ir planificando el reordenamiento de las funciones docentes y/o la formulación de contratos de vinculación a término que acompañen a la duración de la carrera y/o formulación de proyectos educativos de capacitación adicional en la currícula básica desarrollada.

La posición estatutaria que establece la modalidad de carreras a término entra en tensión con la estabilidad laboral docente. La implementación de esta condición, entonces, implica considerar aquellos profesionales que estén dispuestos a migrar entre sedes o aquellos cuya capacitación, les permita rápidamente reciclarse en el dictado de otra asignatura. Esta situación que se está generando en más de una Universidad y que es factible de lograr requiere para el docente un gran esfuerzo por que en el primer año en que se produce el cambio de materia debe organizar y planificar la nueva cátedra y desarrollar el material didáctico y bibliográfico específico.

Esta realidad para los docentes con mayor dedicación y carga de tareas en las tres funciones, impactará en el recorte de alguna de ellas (en su detrimento) ya que deberá dedicar mayores esfuerzos a la nueva materia. Esta acción, si bien es posible de realizar por los profesores de mayor carga horaria, los alejaría, momentáneamente de sus tareas de investigación o de transferencia. Unido a este problema, habrá que planificar en el corto y mediano plazo, las áreas disciplinares que deben ser ocupadas por los docentes a efectos de tener preparado el plantel necesario, en cada Unidad Académica.

#### 4.1.4.- La configuración de la oferta de carreras y ciclos

##### **Carreras y ciclos de grado según Unidad Académica –2000-**

<i>Unidad Académica Río Gallegos</i>	Duración
Profesorado en Matemática (Plan modificado en 2000)	4 años
Químico	4 años
Licenciatura en Administración	5 años
Profesorado en Ciencias Administrativo Contables	4 años
Profesorado en Geografía (modificado en 2000)	4 años
Técnico Universitario en Comunicación Social	3 años
Licenciatura en Psicopedagogía ( Plan modificado en 1999)	4 ½ años
Profesorado en Historia (Plan modificado en 2000)	4 años
Profesorado en Letras (Plan modificado en 2000)	4 años
Analista de Sistemas	3 años
Licenciatura en Sistemas (requisito: título Analista de Sistemas)	1 año
Ingeniería en Recursos Naturales Renovables	4 años
Enfermería Universitaria	3 ½ años
Licenciatura en Enfermería (requisito: título universitario .de Enfermería)	2 años
<i>Unidad Académica de Caleta Olivia</i>	
Ciclos Básicos Ingenierías (Convenio con UNPSJB)	2 años

Ciclos Básicos Licenciatura en Higiene (Convenio con UNPSJB)	2 años
Profesorado en Matemática (Plan modificado en 2000)	4 años
Licenciatura en Administración	5 años
Técnico Universitario en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas	3 años
Profesorado en Ciencias de la Educación	5 años
Profesorado en Nivel Inicial (Plan modificado en 2000)	3 años
Profesorado para el 1° y 2° de la EGB (Plan modificado en 2000)	3 ½ años
Licenciatura en Educación Física	2 años
Profesorado en Arte, orientación en Artes Visuales	2 años
Profesorado en Arte, orientación en Danza	2 años
Profesorado en Artes, orientación en Música	2 años
Analista de Sistemas	3 años
Ingeniería en Sistemas ( requisito: título Analista de Sistemas	2 años
<b>Unidad Académica San Julián</b>	
Técnico Universitario en Pequeñas y Medianas Empresas	3 años
Profesorado en Nivel Inicial (Plan modificado en 2000)	3 años
Profesorado en 1° y 2° ciclo de EGB (Plan modificado en 2000)	3 ½ años
Ciclo Básico Analista de Sistemas (ciclo de articulación entre UU.AA.)	1 año
Técnico Universitario en Minería	3 años
Ciclo Básico Enfermería Universitaria (ciclo de articulación entre UU.AA.)	1 año
<b>Unidad Académica Río Turbio</b>	
Ciclo Básico Profesorado en Matemática (ciclo de articulación entre UU.AA.)	1 año
Ciclo Básico Licenciatura en Administración (ciclo de articulación entre UU.AA.)	2 años
Técnico Universitario en Pequeñas y Medianas Empresas	3 años
Profesorado en Educación Básica (inscripción cerrada)	2 años
Profesorado en Nivel Inicial (Plan modificado en 2000)	3 años
Profesorado para el 1° y 2° de la EGB (Plan modificado en 2000)	3 ½ años
Ciclo Básico Analista de Sistemas (ciclo de articulación entre UU.AA.)	2 años
Técnico Universitario en Minería	3 años
Ciclo Básico Enfermería Universitaria(ciclo de articulación entre UU.AA.)	2 años

El cuadro muestra la duplicación de algunas carreras entre diferentes unidades académicas, a pesar de contar con una orientación específica fundacional en sentido contrario. La ‘duplicación’ aparece en las áreas de administración, informática, enfermería y algunas carreras de formación docente.

También muestra que en las sedes menores se desarrollan los ciclos básicos, mientras que los cursos superiores se cumplimentan en las sedes donde las carreras están implementadas en su totalidad o (por convenio) en otra Universidad (v.g. Universidad de la Patagonia San Juan Bosco). Una orientación conforme a los lineamientos institucionales definidos.

La UNPA señala causas de diversos órdenes que impiden la no reiteración de carreras en diferentes sedes: dificultades estudiantiles para concretar su movilidad entre sedes, acentuada por la distancia geográfica entre sedes, expectativas de los propios docentes de llevar adelante programas completos en cada sede (en relación con el grado de prestigio involucrado), demandas locales y la falta de ofertas educativas suficientes de otras instituciones.

Frente a este cuadro, parece ser aconsejable que la Unidad con mayor capacidad académica para la implementación de una determinada carrera, sea la responsable de organizarla y dictarla en forma presencial y extenderla como carrera 'a distancia' a las otras unidades, con el apoyo de docentes de la especialidad residentes en las mismas.

En este sentido, cabe recordar que la propuesta original respecto del desarrollo de nuevas carreras tenía previsto producirlas centralmente y luego recién definir la 'asignación' a una sede, en relación con los requerimientos y condiciones específicas involucradas (tanto respecto del desarrollo del programa como de las condiciones y posibilidades de cada sede).

Esta orientación se complementaba con la movilidad de docentes y estudiantes entre las unidades académicas, evitando la duplicación por sedes. Pero, las restricciones edilicias y presupuestarias han puesto un fuerte límite, pudiendo afirmarse que hoy esta movilidad continúa siendo prácticamente inexistente.

En cuanto a la definición de nuevas carreras en la práctica, si se considera lo que se expone en el informe de autoevaluación respecto del proceso de revisión de planes de estudio, es probable que la creación de ciclos y carreras también se presente invertida, en relación con la propuesta original. Es decir, que la iniciativa parta en muchos casos del cuerpo académico de alguna de las sedes y sólo posteriormente se realice su tratamiento en el Consejo.

En cuanto a la gestión curricular, en términos de actividades de desarrollo, seguimiento y evaluación de los programas de formación, existe una fragmentación de estas actividades en diferentes áreas de decisión, lo que dificulta la articulación de las mismas tratándose de acciones recíprocamente implicadas. Por Estatuto corresponde que realicen estas tareas los Centros de Formación de Grado de las Unidades Académicas (hoy, Secretarías Académicas de Unidad), en forma conjunta con los Departamentos y Divisiones. En consecuencia, son las Secretarías Académicas de las Unidades quienes tienen funciones directas sobre las 'carreras' pero, por recargo de tareas vinculadas a funciones de apoyo al ejercicio de la actividad académica, resulta casi imposible llevar adelante funciones más ejecutivas o de planificación respecto de los ciclos y carreras, es decir, desempeñar las tareas de desarrollo, seguimiento y evaluación de las mismas.<sup>50</sup>

La UNPA, a través de la Secretaria General Académica, debería propiciar una coordinación centralizada de estas actividades, antes de decidir la creación de un nuevo nivel de gestión (de coordinación o asesoría), en la estructura organizativa-académica de cada Unidad. En este sentido, se sugiere generar la reingeniería de la actual organización institucional, definiendo una estructura que permita explicitar misiones,

---

<sup>50</sup> En otras secciones ya se hizo alusión a la propuesta desde el Rectorado de introducir la figura de 'asesor de carrera', aunque según se señala cuenta con una resistencia importante por parte de la comunidad académica de las unidades.

funciones y competencias de cada nivel de gestión curricular antes que crear nuevas instancias que “salven funciones ausentes”, lo que podría implicar descuidar la profundización del estudio y el abordaje de los nudos críticos que están generando esas “ausencias” o “carencias” actuales.

En general, podría sostenerse que de haberse tenido en cuenta los criterios definidos originalmente para la organización de nuevas carreras, la oferta educativa de la UNPA contaría con menos duplicaciones y estaría más orientada a la planificación, producción y manejo de los recursos naturales (renovables y no renovables) en relación con los temas que están desarrollando, a través de proyectos, en los centros de investigación. Una orientación que permitiría ir constituyendo así una oferta educativa relevante y original de una universidad regional.

En este aspecto, si bien se están diseñando e implementando acciones en el marco del “Programa Patagonia Patrimonio de la Humanidad”, es reciente el desarrollo de actividades vinculadas con la minería, el turismo y los recursos naturales<sup>51</sup>. Estas acciones no se ven reflejadas, en paralelo, con la formación de recursos humanos a través de la oferta educativa ofrecida, siendo que la mayoría de los planes de estudios han sido modificados en el período 1999/2000.

Otra problemática fundamental que la UNPA podría abordar, desde sus funciones de docencia (e investigación) es la problemática del agua potable, como producto esencial para la vida y el desarrollo humano, y que configura ya una de los mayores limitantes a su producción primaria y al abastecimiento de sus núcleos urbanos.<sup>52</sup> La Universidad ya tiene un antecedente importante sobre el tema, en la Unidad académica de Río Turbio<sup>53</sup>. El desarrollo de un trabajo similar, a escala regional (que en primera instancia factiblemente pueda desarrollarse mediante la revisión de trabajos existentes en el CONICET y CFI) permitiría determinar un plan estratégico para la región y para las diferentes UUAA y sus áreas de influencia, tanto en lo curricular como en las áreas de investigación y desarrollo. Este Plan, al contar con un fuerte aval técnico local y externo, estimularía la toma de decisiones político estratégicas, que posiblemente sirvan de aglutinante de la comunidad académica, estudiantil, local y regional.

#### *4.1.5. La oferta educativa desde la perspectiva de los graduados*

Respecto de los planes de estudios, la mayoría de los graduados entrevistados señalaron su conformidad por los niveles de formación alcanzados pero algunos de ellos

---

<sup>51</sup> Talleres sobre Manejo de Basurales; Talleres sobre Reuso de Aguas Servidas; Paseo Recreativo y Turístico en Pico Truncado; Reserva Provincial para Aves Migratorias; Reserva Cabo Vírgenes y Museo de Cabo Vírgenes; Circuitos Turísticos para el avistaje de Cóndores en la Cuenca Carbonífera de Río Turbio; Escuela de Turismo en el Calafate; FM UNPA, Estudio de TV; Reserva Cabo Blanco; Convenio Armada Argentina/UNPA sobre Buque Laboratorio Puesto Deseado, etc.

<sup>52</sup> La identificación de cuencas imbríferas, de corrientes de aguas subterráneas, el desarrollo de reservorios de las aguas de deshielo y su aprovechamiento productivo tendría que ser tenido en cuenta en un plan de desarrollo institucional en diferentes plazos. Estas acciones deberían ir acompañadas por el estudio y sanción de la normativa pertinente que legisle sobre la utilización de este bien imprescindible para la vida y desarrollo de plantas, animales y seres humanos y que sin duda sería un aporte relevante de la UNPA a la realidad provincial y regional.

<sup>53</sup> Se hace referencia al proyecto que dirige el Dr. Salvia. Proyecto de investigación 29/C011 “Plan estratégico para la transformación y desarrollo de la cuenca carbonífera”. Documento que permite desarrollar un plan estratégico para el área.

reconocieron tener problemas en la valoración del título emitido en relación con los requisitos aprobados.<sup>54</sup>

Los graduados también observan la rápida saturación de ciertos mercados laborales en donde, paralelamente, se mantiene la oferta de formación de la Universidad. Este desfase, fruto del particular encuadre económico y del proceso tecnológico, genera la necesidad de modificar rápidamente perfiles de formación, incorporando nuevos o reconvirtiendo los existentes. Esta cuestión si bien esta presente para la UNPA, aún no ha sido totalmente asumida y se mantiene como un desafío para el diseño de “nuevos programas”, tanto de formación como de capacitación con alcance regional.

Se observa un fuerte desarrollo de las actividades de grado en áreas de educación y enfermería. Ambas actividades satisfacen una necesidad planteada por los referentes externos de la comunidad, aunque los egresados plantean que sus campos laborales están prácticamente saturados (específicamente en la UNRG). Además los graduados del área educación, en todas las sedes, demandan actividades de perfeccionamiento y actualización que le permitan mejorar las competencias profesionales adquiridas en las carreras de grado.

Otra cuestión importante a atender, planteada por los estudiantes, es la prolongación de la duración real de las carreras, provocada tanto por causas institucionales como externas: la demora en la designación de docente responsables de asignaturas, las ausencias de profesores visitantes, la superposición horaria entre materias de diferentes años, la superposición con horarios de trabajo, etcétera.

También consideraron el sistema de créditos ‘de extensión’, espacios curriculares flexibles dentro del plan de estudios que permiten al alumno actualización disciplinar, científica y tecnológica, tiene una implementación deficitaria. Esta modalidad, se ha desarrollado de manera parcial y reciente para el caso de algunas carreras y las limitaciones en su puesta en práctica estarían impactando en la prolongación del tiempo previsto para su aprobación. Los entrevistados aludieron a la falta de planificación de las actividades, la necesidad de mayor articulación entre sedes y la necesidad de revisar la proporción de créditos asignados en relación con las actividades curriculares ‘tradicionales’ fijadas en los planes de estudio.

En cuanto a la pertinencia regional y la integración con las instituciones del medio a través de la formación de grado, la apreciación, en general, es positiva ya que los perfiles de graduados guardan correspondencia con las necesidades de la región, aunque se considera conveniente la profundización de las áreas de estudio ‘propias’ o ‘específicas’ como la de turismo y recursos naturales.

Finalmente, vale señalar que los graduados destacaron el apoyo profesional que reciben de sus docentes, aún después de culminar sus estudios. También su convocatoria y

---

<sup>54</sup> Por ejemplo en el caso de las carreras de formación docente, la calificación que realiza la Junta de Calificación Docente de la provincia de los títulos de profesores emitidos por la UNPA (con cinco años de duración) resulta equivalente respecto de los títulos de licenciados (de cuatro años) emitidos por otras universidades. Este tema debería ser gestionado por la Secretaría Académica de Rectorado para resolver esta situación ante las autoridades educativas de la jurisdicción ya que un nuevo plan de estudios (que está en proceso) y el cambio del título no solucionará la problemática de los graduados de años anteriores.

participación en los procesos de cambio curricular, volcando sus conocimientos y experiencia en estas reformas.

#### *4.1.6.- Organización curricular “en ciclos”*

Este tipo de organización curricular tiene su comienzo en la Universidad a través de la creación de ‘ciclos de formación complementaria’, de dos años de duración, para otorgar titulación universitaria a los docentes de sus instituciones originales que tenían título superior no universitario. Esto permitió completar su formación de acuerdo a la nueva condición ‘universitaria’ que asumían y posibilitar la continuación de sus estudios.<sup>55</sup>

La organización en ciclos todavía no está afianzada y generalizada en todos los planes de estudios vigentes. Recién se está profundizando en ella, con mayor rigor, en las últimas reformas curriculares y, especialmente, en lo relativo a los ciclos de formación básica. La prolongación de la duración real de las carreras, también ha dificultado esta consolidación.

La estructura completa solo está vigente para un grupo acotado de carreras del área de economía y de administración (Lic. en Administración, Tecnicatura Universitaria en Gestión de Organizaciones y Profesorado en Economía y Gestión de Organizaciones); planes aprobados recientemente.

#### *4.1.7. El caso de la ‘educación a distancia’*

El desarrollo de esta modalidad de enseñanza está íntimamente relacionada y tiene como antecedente la figura del “alumno no residente”, establecida en el reglamento de alumnos de la UNPA. Se trata de estudiantes que se desplazan desde otras localidades más pequeñas de la provincia a las distintas unidades académicas y sus estudios adoptan una modalidad ‘semi-presencial’.

El 50% de la matrícula estudiantil de la unidad académica San Julián está formada por esta categoría de alumnos. En esta sede, a partir de 1991 se generó el primer proyecto de Educación a Distancia, sobre la base de la experiencia que el personal docente realizó para atender a este tipo de alumnos en la localidad de Comandante Luis Pidrabuena.

A pesar de ello, todavía la educación a distancia, en sentido estricto, no tiene un lugar ‘medular’ en las definiciones curriculares de la institución, aunque está prevista como una estrategia institucional importante para el desarrollo futuro de la oferta académica.

Cabe señalar que el desarrollo de esta modalidad se corresponde con otros criterios curriculares o de formación adoptados desde el origen de la Institución como los de su alcance regional, la flexibilidad en la organización curricular, la atención de necesidades de formación técnica y profesional específica regional, la articulación en ciclos en diferentes unidades académicas, etcétera.

---

<sup>55</sup> A partir de esta experiencia se desarrollan posteriormente otras en arte, en educación física y en producción de bioimágenes. Hoy los proyectos de ciclos de ‘formación complementaria’ son: ciclos en el área de tecnología, de turismo y de gestión de organizaciones educativas. Este tipo de emprendimientos se desarrollan en colaboración con otras instituciones universitarias (la UNLP y UNC) e involucran una modalidad ‘semi-presencial’ de cursado.

A partir de 2000, la UNPA puso formalmente en marcha el "Programa de Educación a Distancia", con el objetivo de brindar mejor atención a los alumnos no residentes. Este Programa involucró la posibilidad de cursar las asignaturas de manera presencial, semipresencial o a distancia, con apoyo tutorial, contando con un Coordinador en cada Unidad Académica. De lo relevado en la visita, no queda totalmente claro el alcance actual que adquiere siendo posible detectar cierta diversidad considerable, en este sentido, entre Unidades.

Dentro de este marco de iniciativas, el "Programa Red UNPA" está destinado a mejorar la comunicación entre las Unidades Académicas y las localidades provinciales. Se han firmado convenios con municipalidades. A partir de los cuales éstas disponen de un lugar y designan un "facilitador" (un estudiante avanzado) y la UNPA aporta una PC a efectos de viabilizar la comunicación con el Departamento de Alumnos y los docentes a través del Coordinador de la Unidad. Según las entrevistas a los estudiantes, no siempre la PC, el espacio o el facilitador están disponibles, lo que dificulta la comunicación fluida con los docentes.

La apreciación del claustro estudiantil en general es positiva en relación con las actividades en marcha, sus necesidades y perspectivas de desarrollo, pero los 'estudiantes no residentes' entrevistados consideran que aún podrían producirse mejoras en este servicio. Las estrategias de mejoramiento del servicio podrían dirigirse a reordenar el gasto y generar mayores recursos para la atención del alumno no residente, en función de sus necesidades.

Otra iniciativa vinculada al desarrollo de esta modalidad es la creación del 'Sistema de Atención Técnico- Pedagógica' del que participan los docentes, en una primera etapa de forma voluntaria, con el objeto de recibir asesoramiento en la preparación de material didáctico para desarrollar modalidades no presenciales, hasta ahora, con soporte impreso. Según los datos recogidos este sistema tiene el propósito de "pautar con mayor precisión la atención al alumno no residente que se venía brindando hasta el momento". Aunque, en sentido estricto, esta estrategia refiere a la modalidad 'semipresencial', y no 'a distancia'.

Esta modalidad no tendría que tener como único soporte el empleo de materiales impresos sino que para el desarrollo de las clases también debería apoyarse en el envío de CD o disquete, a efectos de abaratar costos (de impresión y distribución de material). También podría pensarse, complementariamente, en que sea el docente el que se traslade a un centro local más cercano a la residencia de los alumnos, y allí desarrollar con cierta frecuencia las actividades académicas.

La UNPA deberá hacer efectiva su propia propuesta, y garantizar la igualdad de oportunidades educativas para los alumnos "no residentes". En este sentido, se recomienda evaluar y fortalecer el 'Sistema de Atención Técnico- Pedagógica' con el propósito de retener la matrícula, garantizar aprendizajes de calidad y viabilizar su graduación.

En general, podría afirmarse que la 'educación a distancia' con todas sus posibilidades es aún un tema pendiente de suma relevancia para esta Universidad. Esta importancia resulta en función de las limitantes físicas de diverso tipo: grandes distancias entre las

localidades de residencia de los alumnos y las unidades académicas, vías terrestres condicionadas por el clima, escasez o dificultades en el uso intensivo de recursos informáticos, y de comunicación, etcétera.

## **4.2. Oferta educativa de posgrado**

La UNPA, por Convenios con otras universidades, nacionales y extranjeras, ha estimulado en su cuerpo académico la formación de posgrado, ya que no ha podido producir su propia oferta por la carencia, hasta el momento, de una masa crítica de profesores y alumnos y por las erogaciones que ella involucraría la ‘radicación’ de académicos especializados.

Las convenios fueron firmados con:

- Universidad de Valencia, para formar sus recursos humanos en la Maestría en Investigación Educativa y Calidad de la Enseñanza.
- Universidades de León, Oviedo y Cantabria, para formar a sus docentes en la Maestría en Economía y gestión de Empresas.
- UN de Entre Ríos, para desarrollar la Maestría en Salud Mental,
- Universidad Nacional de Mar del Plata y Universidad Nacional del Centro de Provincia de Buenos Aires, para formar sus recursos en Maestría en Historia
- Universidad Nacional de la Pampa, para la Maestría en Gestión de la Información.

El desarrollo de las carreras de posgrado ‘en colaboración’ o ‘radicadas’ resulta ser una estrategia inteligente y práctica para viabilizar que sus docentes y los graduados universitarios de la región tengan acceso a este nivel. Ello es así porque los convenios existentes no limitan el acceso al personal o estudiantes de la UNPA, sino que dejan la posibilidad abierta a cualquier profesional de la región.

Respecto a las posibilidades propias de expansión, el desarrollo de un centro de investigación en Puerto Deseado, dependiente de la Unidad Académica Caleta Olivia, sumado a las tareas de extensión llevadas a cabo con las empresas de la zona (en temas, tales como: análisis de impacto ambiental y de remediación ecológica) así como los trabajos con las Municipalidades de la región (respecto al desarrollo de programas de reciclado de basura y reciclaje de aguas servidas) y los proyectos en desarrollo de Cabo Blanco, Cabo Vírgenes y Laguna Nimez están generando una base teórico práctica importante. Esta parece ser lo suficientemente consistente como para avanzar sobre los cursos de extensión en estas temáticas los cuales, una vez totalmente consolidados, pueden generar progresivamente especializaciones y maestrías en este campo.

## **4.3. Cuerpo Académico**

### *4.3.1. Definiciones institucionales*

Las definiciones institucionales más generales respecto de su personal académico consideran el desarrollo equilibrado entre las tareas de docencia, investigación y/o extensión.

Las políticas institucionales respecto del cuerpo académico se encuentran formalizadas estatutariamente y están explícitas en el Régimen General Docente (que involucra al conjunto de docentes) y en el Régimen de la Carrera Académica (para el caso de los docentes concursados). O sea que la UNPA tiene normalizado el régimen de ingreso, la permanencia, los ascensos, la evaluación, el régimen de incentivos y de licencias de su personal docente.

El ingreso a la ‘carrera académica’ se hace a través de concursos públicos y abiertos de antecedentes y oposición<sup>56</sup>. Combina el criterio de estabilidad con el de competencia profesional, la que está sujeta a la obligación de planeamiento académico, a la evaluación de las tareas y a la formación de recursos humanos. Es decir, la permanencia en la Carrera está condicionada por el cumplimiento de una serie de requisitos (formalizados en reglamentaciones a través de resoluciones del Consejo Superior) de idoneidad y de cumplimiento de pautas estatutarias.

La pertenencia a la Carrera Académica involucra que la Universidad debe asegurar la actualización y el perfeccionamiento de los docentes que revisten en ella. Esta formación permanente no sólo alcanza el campo de especialidad de cada docente sino también involucra una formación interdisciplinaria. En este sentido, existen un conjunto de iniciativas<sup>57</sup> que promueven la formación continua en relación con sus especialidades, con conocimientos de metodología de la investigación y, en menor proporción, de pedagogía y de gestión universitaria.

En el caso especial de los ascensos de ‘profesor adjunto’ a ‘asociado’ y de ‘ayudante’ a ‘asistente’, éstos pueden realizarse a través de una ‘evaluación especial’ de acuerdo a los requisitos predeterminados para cada categoría. Aunque, según se señala en el informe de Autoevaluación, este tipo de movilidad en la carrera se encuentra detenida o demorada, fundamentalmente por razones presupuestarias. También, otra característica de la Carrera es que la pertenencia a ella por seis años, en calidad de profesor, involucra el derecho a un año sabático. Prerrogativa que sólo puede utilizar los docentes con dedicación completa, por la carga de actividad académica que debe desarrollar y acreditar en el transcurso del mismo (desarrollar algún proyecto de investigación o escribir un libro, completar estudios de posgrado, etcétera.),

La UNPA tiene previsto un mecanismo de evaluación de la tarea docente, con diferentes fuentes de análisis (estudiantes, jefes de división, etc.) que incluye la formulación de recomendaciones en los casos en que la evaluación no sea satisfactoria. Este procedimiento completo por ahora sólo se realiza en una Unidad Académica y se advierte la necesidad de que se extienda sobre el conjunto del sistema. Incluso, que la evaluación incida directamente en los mecanismos de ascenso en la carrera.

---

<sup>56</sup> Las pautas al respecto son: amplia y oportuna publicidad de las condiciones y trámites de concurso, incluyendo nombres del jurado y requisitos exigidos a los aspirantes; integración calificada de los jurados con destacados especialistas del área, de la propia o de otras universidades; adecuada fundamentación del dictamen de los jurados basada exclusivamente en los antecedentes académicos de los participantes y su desempeño en la oposición, estableciendo el orden de mérito y obligación y compromiso por parte de todo aspirante al desempeño efectivo de las actividades y tareas para las cuales fue llamado el concurso.

<sup>57</sup> En el informe de autoevaluación se mencionan: la oferta de ciclos de formación complementaria para acceder a titulaciones de grado, la implementación de carreras de posgrado, el otorgamiento de becas, el desarrollo de pasantías en el exterior y un régimen de subsidios para estudios de postgrado de modalidad semi-presencial desarrollados en paralelo a sus actividades docentes. Todas estas iniciativas están dirigidas a los propios docentes de la Institución.

#### 4.3.2. Características de la conformación del cuerpo académico

Según los datos del Anuario Estadístico (2000), el cuerpo académico está conformado por 493 cargos, aunque sólo el 74% cuenta con categoría docente; el resto está designado por horas o por contrato.

En su estructura docente, las dedicaciones de los mismos es proporcional, es decir, que cada tipo de dedicación ocupa aproximadamente el 33% del total. Esta situación se entiende como satisfactoria y generadora de una buena relación docente- alumno.

Según las categorías, solo el 1.4 % del conjunto de docentes, son profesores titulares. El 3% son profesores asociados, el 32% son profesores adjuntos; el 27% están en la categoría 'otros'<sup>58</sup>; el 19% son ayudantes de docencia y el 18% restante son asistentes. El bajo porcentaje de profesores titulares y asociados es considerado en el Informe de Autoevaluación y resulta ser una cuestión bastante crítica que condiciona todas las funciones académicas.

#### Claustro docente según categoría y dedicación

Categoría		Dedicación			total
		completa	parcial	simple	
Profesores 58%	Titular	5	-	2	<b>7</b> (4%)
	Asociado	14	2	1	<b>17</b> (10%)
	Adjunto	72	42	39	<b>153</b> (89%)
	<b>Subtotal</b>	<b>91</b> (51%)	<b>44</b> (25%)	<b>42</b> (24%)	<b>177</b> (100%)
Auxiliar 31%	Asistente	38	30	23	<b>91</b> (49%)
	Ayudante	11	26	59	<b>96</b> (51%)
	<b>Subtotal</b>	<b>49</b> (26%)	<b>56</b> (30%)	<b>82</b> (44%)	<b>187</b> (100%)
Otros 11%		<b>17</b> (13%)	<b>51</b> (40%)	<b>61</b> (47%)	<b>129</b> (100%)
<b>Total</b> 100%		<b>157</b>	<b>151</b>	<b>185</b>	<b>493</b>

Fuente: Anuario Estadístico 2000

Sólo el 47% de los cargos han sido concursados. De ellos, el 4% pertenecen a la categoría de Profesor Titular, el 10% a Profesores Asociados y el 48% a profesores Adjuntos. La alta proporción de profesores adjuntos se vincula con las pautas fijadas originalmente para la designación de cargos interinos (no se podían realizar designaciones superiores a esta categoría, salvo que el docente ya la tuviese o hubiese

<sup>58</sup> La categoría 'otros' probablemente refiera a profesores 'extraordinarios' dentro de los cuales una proporción importante son 'visitantes'.

tenido en otra universidad nacional). Aunque esta situación también está relacionada con la edad promedio de los profesores, relativamente baja.

El cuerpo académico, según los campos de conocimiento (en departamentos y/o divisiones en las unidades académicas) se distribuye de la siguiente manera: Educación 24%, Ciencias Exactas e Informática 22%, Recursos Naturales: 16%.

En cuanto a la distribución del cuerpo docente por unidades académicas, el 51% se concentra en la unidad de Río Gallegos, le sigue Caleta Olivia con el 31%, Río Turbio con el 11% y San Julián con el 7%, por lo que puede afirmarse que la distribución del personal docente está, sin duda, vinculada al desarrollo relativo de cada unidad académica.

La relación docente-alumno, en términos cuantitativos, es buena no sólo en función del número de profesores sino de la dedicación que los mismos tienen.

Como se señaló se trata de un “claustro joven”, ya que el 65% de los docentes tienen entre los 30 y 44 años de edad. Esta composición seguramente ha influido en los resultados obtenidos en su categorización en el Programa de Incentivos, ya que del grupo de docentes categorizados (26%), la mayoría se concentra en la categoría V (23%). Para las categorías IV -III y II, la proporción descende marcadamente. Esta composición particular impacta en el desarrollo de las actividades de investigación ya que la dirección de un número considerable de proyectos está a cargo de investigadores externos reconocidos, de otras Universidades.

Si bien la configuración del cuerpo académico de la UNPA no es ideal, a diez años de su creación, se entiende que en función de su situación geográfica, su dispersión espacial y los recursos disponibles, la conducción de la Universidad, en los diferentes períodos, ha realizado muchos esfuerzos para lograrlo. Por otro lado, cabe tener presente que originalmente el claustro docente estaba conformado en gran parte por docentes terciarios, sin experiencia en docencia e investigación en el ámbito universitario. Hay que destacar el hecho que, a diez años de su creación, casi la mitad de su cuerpo docente se encuentra con un título de posgrado, o está cursando este nivel de estudios, lo que resulta muy meritorio.

Existe una política institucional explícita, a través del ‘Programa de Directores Externos’, que apunta a que esta participación externa promueva la formación de docentes-investigadores ‘locales’. El 45% del cuerpo académico tiene formación de posgrado, o está cursando este nivel de estudios, en su mayoría en el nivel de maestría. El Informe de Autoevaluación menciona varias acciones institucionales para favorecer esta posgraduación.

Aunque, también es necesario indicar que los niveles de carreras de posgrado y de perfeccionamiento que se están logrando en el cuerpo docente no son suficientes como para permitir la cobertura total, por concurso ni por contrato, de las categorías de Profesor Titular y Asociado. Este hecho determina que un porcentaje significativo de cátedras esté a cargo de profesores adjuntos o, incluso, asistentes. Lo cual, si bien es idóneo desde el punto de vista de su formación, no siempre se trata de cargos que involucren contar con la experiencia profesional o académica necesaria como para garantizar la relación teoría-práctica en la formación de sus alumnos.

A su vez, se han detectado casos de cátedras que están directamente -en la práctica- a cargo de asistentes, que si bien están supervisados por un profesor responsable, confiesan, en las entrevistas, su escasa experiencia profesional para conducir procesos de enseñanza y de aprendizaje, sobre todo en las materias del ciclo profesional.

La ausencia de la figura del Profesor Titular se ha intentado cubrir con la figura del Profesor Visitante (profesional acreditado que concurre regularmente a dictar un curso intensivo en una Unidad Académica), el cual merece un tratamiento especial, ya que esta categoría docente, se presenta en una proporción más alta que la habitual. Esta categoría de profesor aparece desde la institución, como una estrategia de mediano plazo, o de transición, ya que favorece la formación y consolidación del cuerpo académico propio. Pero, en forma paralela, es un posible factor de freno en la evolución del propio cuerpo académico, ya que no todos los “profesores visitantes” han conformado equipos docentes (por falta de designación de los mismos) que aseguren la formación de recursos humanos de la propia sede a corto plazo.

Además, esta figura parece estar incidiendo en la prolongación del cursado de las carreras de grado porque no siempre se consigue la presencia de este profesional en el cuatrimestre que corresponde dictar la materia, según el plan de estudios. Normalmente, cada encuentro presencial con los alumnos no supera los dos días de clase, a un ritmo de ocho horas diarias. Esta distribución horaria lleva a más de un alumno a no poder seguir el ritmo impuesto y por ende, tampoco se logra el rendimiento académico que se pretende alcanzar. Cada visita implica también el requisito de formar recursos humanos de la Casa, para que posteriormente asuma estas funciones. La ausencia, en más de una ocasión, de un docente designado de la UNPA que lo acompañe como equipo, lo asista y se forme durante su presencia, impide el logro del propósito de formación de recursos humanos propios para el que fue concebido el proyecto

Lo expresado precedentemente no implica que se esté cuestionando el empleo de esta modalidad, ya que es una estrategia fundamental y viable como garantía para cumplir con las actividades académicas que fijan los planes de estudios, y para la formación y el perfeccionamiento de los propios graduados. Sí hay que explicitar que en consideración a los resultados manifestados por los miembros de los diferentes claustros en las visitas a las Unidades Académicas, parecería conveniente practicar algunos cambios que permitan revertir las limitaciones señaladas.

#### **4.4. Claustro estudiantil**

##### *4.4.1. Políticas institucionales*

La UNPA ha generado una serie de políticas institucionales a efectos de incrementar el número de alumnos que acceden y permanecen en las carreras que se cursan. Estas políticas están formalizadas a partir de 1995, en el ‘Programa de Acceso y Permanencia’<sup>59</sup> que reúne una serie de actividades diversas: de bienestar estudiantil, de orientación, de organización de cursos preuniversitarios, de coordinación del trabajo

---

<sup>59</sup> Si bien se menciona este Programa no queda totalmente claro en el informe su grado de ‘institucionalización’, es decir, que instancias organizativas aparecen como responsables de su desarrollo.

docente en relación con el tema de permanencia, de actividades en relación con la deserción, etcétera.

Para encarar el problema de la retención y el acceso, se ha considerado las características socio-económicas, como una variable cardinal. En ella juega un papel importante las horas de trabajo de los estudiantes.<sup>60</sup> En el año 2000, el 37% de los alumnos de la UNPA trabajaban.<sup>61</sup> Estos datos se hacen más críticos si el análisis se realiza por unidad académica, siendo San Julián la más afectada, ya que el 21,8% de los alumnos trabajan más de 35 hs/semana

Las políticas de ingreso de la Universidad se definen como ‘no restrictivas’; aunque existen mecanismos de admisión a través de cursos preuniversitarios, que no son obligatorios. Cada Unidad Académica define los cursos a implementar y en todos los casos incluyen contenidos de matemática, informática y metodología de estudio.

El tema del ingreso se presenta vinculado al de la articulación de la educación universitaria con los otros niveles precedentes del sistema educativo. En el Informe de Autoevaluación se mencionan “acciones preuniversitarias de carácter restrictivo que se discontinuaron”. En todo momento las autoridades de la UNPA manifestaron la necesidad de reinstalar políticas y acciones sistemáticas en relación con el ingreso, pero las estrategias no aparecieron claramente definidas en términos de alcance, características, población a atender, etc. para el curso preuniversitario 2003. Esta falta de definiciones precisas es simultánea a una realidad en la cual un porcentaje importante de jóvenes ya no migrará hacia otras “universidades del norte”, por razones socio-económicas. En consecuencia, la dimensión de la nueva matrícula puede ser muy considerable.

Por su parte, las políticas de bienestar y formación estudiantil, vinculadas con el propósito de asegurar la permanencia o retención, se concretan a través de varias líneas de trabajo:

- Programa de Ayuda socio-económica a través de becas se otorgan de acuerdo a condiciones socio-económicas y determinados requisitos de rendimiento académico<sup>62</sup>.
- La realización de pasantías, como estrategia de formación de los estudiantes a través de prácticas laborales.<sup>63</sup> Además, se consideran un estímulo especial para la permanencia de los estudiantes y la continuidad de los estudios.
- Un programa de becas de investigación con el objeto de integrar a los estudiantes a las actividades de investigación<sup>64</sup>.
- Actividades deportivas, culturales y recreativas<sup>65</sup>.

---

<sup>60</sup> Ver Anexo Informe de Autoevaluación, Anuario Estadístico, Capítulo 1, p. 51 y ss.

<sup>61</sup> El 8,9% menos de 20 hs./semana, el 11,4%, entre 20 y 35 hs/semana y el 16,4% trabaja más de 35 hs/semana.

<sup>62</sup> (A través de este programa se otorgan anualmente 200 becas por un total de \$200.000.

<sup>63</sup> Estas pasantías pueden desarrollarse tanto en la propia Universidad (áreas de administración o académicas) como en instituciones públicas; también pueden involucrar la participación en ‘estudios de base’ con otras universidades. La asignación promedio es de \$320 mensual para gastos y viáticos. Actualmente 59 estudiantes están en esta condición de pasantes.

<sup>64</sup> Las becas duran dos años e involucran un estipendio mensual de \$300. En el 2001 la cantidad asignada fue de diez y siete.

<sup>65</sup> Una descripción de las mismas puede encontrarse en la p. 116-117 del informe de Autoevaluación.

Es necesario destacar, la coordinación de las actividades realizadas en el Programa de Acceso y Permanencia, que está implementando la unidad académica de Caleta Olivia, donde se han integrado además las siguientes actividades: formación de ayudantes, atención de alumnos no residentes, sistema de créditos para las diferentes planes de estudios, viajes académicos, centro materno infantil, programa de información de oferta educativa, etcétera.

Esta experiencia que integra diversas dimensiones vinculadas del problema está impactando en la retención de matrícula y tuvo buenos resultados en el 2002, por lo que puede ser tomada como referente para extenderla a las otras Unidades Académicas, respetando sus particularidades.

#### 4.4.2. Características de la población estudiantil

La Universidad registra un total de 4749 estudiantes en el año 2000. En el periodo 1995-2000, su distribución por unidades académicas era la siguiente :

Unidad académica	'95	'96	'97	'98	'99	2000
<b>Río Gallegos</b>	976 (44%)	1182 (43%)	1533 (46%)	1457 (43%)	2252 (52%)	2545 (54%)
<b>Caleta Olivia</b>	777 (35%)	1144 (41%)	1321 (40%)	1396 (42%)	1335 (30%)	1433 (30%)
<b>San Julián</b>	140 (6%)	131 (5%)	212 (6%)	140 (4%)	257 (6%)	252 (5%)
<b>Río Turbio</b>	313 (14%)	317 (12%)	255 (8%)	370 (11%)	497 (12%)	519 (11%)
<b>Total UNPA</b>	<b>2206 (100%)</b>	<b>2774 (100%)</b>	<b>3321 (100%)</b>	<b>3363 (100%)</b>	<b>4348 (100%)</b>	<b>4749 (100%)</b>

Fuente: Informe de autoevaluación, p. 117

En términos absolutos, la matrícula de la Universidad creció en este período de 2.206 alumnos a 4.749; un 115%, con una tasa de crecimiento anual promedio del 17%.

La distribución de estudiantes por unidad académica en el tiempo no sufrió cambios significativos. La Unidad Académica de Río Gallegos (UARG) concentra aproximadamente la mitad de la población estudiantil total. En los primeros años de esta serie (1995/98), la proporción era levemente inferior (43-46%); mientras que los últimos años (1999-2000) está señalando una tendencia progresiva al aumento (52-54%). Una tendencia casi inversa presenta la Unidad Académica de Caleta Olivia (UACO), con una proporción de estudiantes que del 40% (1996, 1997 y 1998), desciende al 30% entre 1999/2000.

Las unidades académicas más pequeñas, Río Turbio (UART) y San Julián (UASJ), tienen una tendencia más estable. La UASJ se mantiene entre un 5 y 6% en el quinquenio. La UART, si bien tiene 'picos' aislados (14% en el '95 y 8% en '97), en general se mantiene entre el 11-12%.

En cuanto a la distribución de la matrícula de acuerdo a áreas, carreras y ciclos en el 2000, cabe considerar la siguiente información<sup>66</sup>:

### Matrícula, según áreas del conocimiento, carreras y ciclos

Área	Carrera ciclo	Matrícula 2000	Matrícula UUA
<b>Ciencias Básicas</b>	Ciclo Bco. Ingeniería	40	UARG: 142 (48%) UACO: 148 (51%) UART: 3 (1%) UASJ: ----
	Ciclo Bco. Lic. Higiene	33	
	Ciclo Bco. Prof. Matem	3	
	Prof. Matemática	173	
	Químico	44	
	<b>TOTAL ÁREA</b>	<b>293 (6%)</b>	
<b>Ciencias Económicas y Empresariales</b>	Ciclo Bco. Lic. Admin.	34	UARG: 326 (49%) UACO: 200 (30%) UART: 93 (14%) UASJ: 45 (7%)
	Lic. en Admin.	360	
	Prof. en Cs. Adm.-Conta	38	
	Tecn. Univ. Gest. Pymes	232	
	<b>TOTAL AREA</b>	<b>664 (14%)</b>	
<b>Ciencias Sociales</b>	Prof. en Geografía	160	UARG: 374 (100%) UACO: --- UART: --- UASJ: ----
	Téc. Univ. Comun. Soc.	214	
	<b>TOTAL AREA</b>	<b>374 (8%)</b>	
<b>Educación</b>	Prof. en Cs. Educ.	120	UARG: -- - UACO: 665 (59%) UART: 345 (30%) UASJ: 125 (11%)
	Prof. Nivel Inicial	395	
	Prof. 1º y 2º ciclo EGB	608	
	Lic. en Educación Básica	12	
	<b>TOTAL ÁREA</b>	<b>1135 (24%)</b>	
<b>Humanidades</b>	Lic. en Educ. Física	13	UARG : 692 (78%) UACO: 195 (22%) UART: --- UASJ: ----
	Lic. Psicopedagogía	395	
	Prof. Arte (o/visuales)	98	
	Prof. Arte (o/danza)	32	
	Prof. Arte (o/música)	52	
	Prof. en Historia	160	
	Prof. en Letras	137	
<b>TOTAL ÁREA</b>	<b>887(19%)</b>		
<b>Informática</b>	Ciclo Bco. Analista Sist.	58	UARG : 379 (57%) UACO : 225 (34%) UART : 28 (4%) UASJ: 30 (5%)
	Analista de Sistemas	578	
	Ingeniería en Sistemas	15	
	Lic. en Sistemas	11	
	<b>TOTAL AREA</b>	<b>662 (14%)</b>	

<sup>66</sup> Ver Anexo- Anuario Estadístico, pg. 14 y ss.

<b>Recursos Naturales</b>	Ing. Recurso Nat Renov	231	UARG : 231 (91%) UACO: --- UART: 2 (1%) UASJ: 20 (8%)
	Téc. Univ. en Minería	22	
	<b>TOTAL ÁREA</b>	<b>253 (5 %)</b>	
<b>Salud</b>	Ciclo Bco. Enfer Univ	80	UARG : 391 (83%) UACO: ---
	Enfermería Universit.	346	UART: 48 (10%)
	Lic. en Enfermería	45	UASJ: 32 (7%)
	<b>TOTAL ÁREA</b>	<b>471 (10%)</b>	
<b>“Otras”<sup>67</sup></b>	Carreras de grado	4	UARG : 10 (100%)
	Ciclos complementarios	6	UACO : --- UART: ----
	<b>TOTAL AREA</b>	<b>10 (0.2%)</b>	UASJ: -----
<b>TOTAL</b>		<b>4.749 (100%)</b>	UARG : 2545 (54%) UACO : 1433 (30%) UART: 519 (11%) UASJ: 252 (5%)

Fuente: Anuario Estadístico 2000- Anexo Informe Autoevaluación, p. 14-19.

Las carreras que concentran mayor número de estudiantes (24% del total) pertenecen al área de Educación. La Unidad Académica que cuenta con mayor cantidad de alumnos en este tipo de carreras es la de Caleta Olivia (59%). Le siguen las carreras de Humanidades con el 19% de la matrícula: sus estudiantes se concentran en una proporción alta en la sede de Río Gallegos que reúne al 78% de ellos.

Las carreras de Informática y Ciencias Económicas le siguen en cantidad de alumnos matriculados, concentran el 14% de la matrícula total, distribuida mayoritariamente entre la Unidad de Río Gallegos (49%) y la de Caleta Olivia (30%).

Por su parte, las carreras de Salud –Enfermería- reúnen el 10% de los estudiantes, predominantemente en la sede de Río Gallegos (83% de los estudiantes de estas carreras). Finalmente, las carreras y ciclos de Ciencias Básicas y las de Recursos Naturales son la que cuentan con una proporción notoriamente menor de estudiantes (6%, 5%, respectivamente). Los estudiantes de Ciencias Básicas se distribuyen casi de forma equivalente entre las Unidades de Río Gallegos y Caleta Olivia, mientras que la matrícula de Recursos Naturales, se concentran predominantemente en la sede de Río Gallegos (91%).

En cuanto al movimiento de la matrícula, la cantidad de alumnos en condición de ‘nuevos inscriptos’ y de ‘reinscriptos’ para el período 1995-2000, es la siguiente:

<sup>67</sup> Refieren a carreras y ciclos de las instituciones preexistentes a la Universidad y, por lo tanto, con inscripción cerrada.

**Evolución de la matrícula (distribuidos en nuevos inscriptos y reinscriptos)  
por Unidad Académica, 1995-2000**

Unidad	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	Nuev inscr	Re - inscr	Nuev inscr	Re - inscr	Nuev inscr	Re - inscr	Nuev inscr	Re - inscr	Nuev inscr	Re - inscr	Nuev inscr	Re - inscr
<b>Río Gallegos</b>	404	572	661	621	657	876	645	812	1293	966	1077	1468
<b>Caleta Olivia</b>	265	512	512	632	569	752	742	654	448	887	629	804
<b>San Julián</b>	74	66	70	56	112	100	61	79	190	67	106	146
<b>Río Turbio</b>	184	129	173	144	63	192	119	251	153	344	128	391
<b>Total</b>	927 42%	1279 58%	1416 49%	1453 51%	1401 42%	1920 58%	1567 47%	1796 53%	2084 48%	2264 52%	1940 41%	2809 59%
<b>Total</b>	2.206		2.869 <sup>68</sup>		3.321		3.363		4.348		4.749	

Fuente, Informe de Autoevaluación, p. 118-119.

La proporción de nuevos inscriptos se mantiene considerablemente alta respecto de los reinscriptos para todo el período, llegándose casi a equiparar en varios años. Esta relación, sin duda, está vinculada con el crecimiento sostenido de la matrícula a través de nuevos ingresantes (como ya se señalara, un 115% para el período). También podría estar operando, en forma simultánea, un alto índice deserción (que produce una baja en el número de reinscriptos). No sucede lo mismo en el 2000, en la Unidad Académica de Río Turbio, donde la relación se invierte: el porcentaje de reinscriptos es mucho mayor (75.3%) respecto del de nuevos inscriptos (24,7%).

Ni el Informe de Autoevaluación, ni los datos recogidos en la visita permiten hacer un seguimiento de diferentes cohortes que para precisar los niveles de desgranamiento y deserción reales que existen en las diferentes unidades académicas y en las distintas carreras. Esta información puede ser relevante para poder identificar con cierta precisión los factores institucionales y externos que provocan estos fenómenos.

Un factor importante que puede estar incidiendo en el desgranamiento de la matrícula es la duración real de las carreras, para los años 1997, 1998 y 1999<sup>69</sup>. En 1999, todas las carreras exceden la duración prevista en una proporción que va desde 0.12 a 2.33 por sobre la duración teórica. Los casos extremos son las carreras de Técnico Universitario en Gestión de PyMES que muestra una extensión en la duración en 2,33 y la de Analista de Sistemas con 2.00. O sea que el cursado y aprobación de la carrera prácticamente superan la duplicación de la duración teórica. El promedio de cursado y aprobación para el conjunto de carreras es de 1.51 (en 1999).

<sup>68</sup> Cabe señalar que los datos suministrados para este año de matrícula no se corresponden con el total de nuevos inscriptos y reinscriptos. Cfr. cuadro anterior.

<sup>69</sup> Estos se presentan en un anexo, Anuario Estadístico, Cap. 2, p. 43 y ss.

En cuanto a esta tendencia por Unidad Académica, Río Gallegos y San Julián se mantienen dentro del promedio, Caleta Olivia y Río Turbio lo exceden (1,86 y 1,60, respectivamente).<sup>70</sup>

Del análisis de estos datos, se puede concluir que la relación entre la duración media y la duración teórica es un indicador de la presencia de un nivel importante de desgranamiento.<sup>71</sup> Si se considera la relación entre nuevos inscriptos de 1995 y los egresados de 1999 (considerando una duración abstracta de 5 años de las carreras) la relación es de 95/927. Es decir, el porcentaje de retención sería de 10,2%, para el período.<sup>72</sup>

La baja retención puede apreciarse también si se considera la evolución de la cantidad de egresados en el período y, en forma paralela, se tiene presente el crecimiento progresivo de la matrícula (17% anual promedio). Este crecimiento debería ser acompañado por un proporción mayor de egresados, sin embargo éste último no se produce:

#### Egresados 1995-1999, por unidad académica

Unidad académica	1995	1996	1997	1998	1999
Río. Gallegos	30	18	47	30	48
C. Olivia	18	12	8	50	24
San Julián	5	4	9	3	1
Río Turbio	39	18	15	25	22
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>52</b>	<b>79</b>	<b>108</b>	<b>95</b>
		<b>(-43%)</b>	<b>(51 %)*</b>	<b>(36%)*</b>	<b>(-12%)</b>

\* Estos porcentajes son comparativamente altos debido a la base muy baja de la que se parte, en el año anterior.

Fuente: Informe de Autoevaluación p. 121.

La misma Institución concluye que el problema de la baja retención de matrícula y el alto desgranamiento de la misma, en términos de 'bajos niveles de rendimiento de los estudiantes', constituye uno de sus dos problemas definidos como 'prioritarios', expresado en algunas de las tendencias ya mencionadas:

- Tasa muy baja de graduación, en relación con los ingresantes.
- Alta relación entre la duración real de la carrera y la duración teórica, aunque menor a la media nacional (1,51 para el total de la universidad en 1999).
- Alto porcentaje de deserción de los nuevos inscriptos.
- Escasos exámenes aprobados por los alumnos que ya llevan un año en la institución.

Una variable a tener en cuenta para entender esta situación es la configuración de la pirámide de edad que conforma el claustro estudiantil y la presencia de alumnos de más de 25 años, con una carga laboral interesante como ya se indicó (entre las 20 y 35 horas semanales y más). Esta es una característica fundamental a la hora de analizar el fenómeno de desgranamiento y el alargamiento de las carreras,

<sup>70</sup> En el anexo del informe no se incluye información posterior a 1999.

<sup>71</sup> Como ya señalamos, éste es difícil de identificar con relativa precisión ya que no se cuentan con estudios por cohortes.

<sup>72</sup> Como no se cuentan con datos similares para el período '90-95 no es posible comparar este indicador en el tiempo.

Un aspecto interesante y que debería ser explorado con mayor profundidad es el referido a la identificación precisa de los motivos reales que hacen que un alumno se inscriba en la UNPA. Esta preocupación se motiva ya que algunos de los actores entrevistados aludieron a la relevancia de la vida universitaria para la socialización e integración más amplia siendo estudiantes que residen en localidades muy pequeñas y aisladas. Cabe indagar si este tipo de motivaciones, que están por fuera de un interés exclusivamente laboral o académico inmediato, tienen una incidencia cierta y pudieran estar vinculadas con la tasa de desgranamiento.

Otro aspecto a considerar respecto del fenómeno de la deserción y el desgranamiento está dado por los cambios en las currículas de las carreras, que en algunos casos implican también una modificación de la denominación de la carrera, de los contenidos de las materias y del sistema de correlatividades. Esta situación va acompañada por un sistema de equivalencia automática entre los diferentes planes de estudios. La consecuencia expuesta por los alumnos es que prolonga, también automáticamente, el cursado y aprobación del mismo. Esto se debe, según señalan, a que los cambios no siempre van acompañados por la información institucional oportuna, lo que provoca que el alumno, en el momento de inscribirse para rendir un nuevo examen, se encuentra con que el sistema de correlatividad ha cambiado y no reúne los requisitos académicos necesarios para hacerlo. Esta situación, en algunos casos, llegó a la duplicación en la duración teórica de la carrera.

El sistema de registro, pasado y vigente, no es lo suficientemente detallado como para lograr definir el impacto que estos cambios tienen en la prolongación de las carreras y en el desgranamiento de la matrícula.

Finalmente otros aspectos complementarios que podrían estar condicionando la alta tasa de desgranamiento son:

- El horario de las clases, vespertino y nocturno, (a veces hasta las 24 hs.) que podría estar condicionando la calidad de los procesos de aprendizajes, sobre todo cuando éste se produce a continuación de una jornada laboral.
- La cantidad de alumnos por clase. Estas en algunos casos se dictan para 50 estudiantes o más, aunque en las diferentes UUAA muestren una buena relación docente-alumno. Tal vez, en algunos casos, se estén concentrando el número de alumnos por profesor para disponer de mayor tiempo para tareas de investigación y extensión. Por consiguiente sería conveniente revisar estos criterios, armar clases de menor cantidad de estudiantes por aula y según la disponibilidad real de los espacios, a efectos de evidenciar en la práctica la relación docente alumno existente, y facilitar el dialogo y la discusión científica en cada grupo.

Como solución posible para disminuir los altos niveles de deserción que se produce en el primer año de cursado de las carreras, tanto el claustro de graduados como el de alumnos plantearon la organización de un Servicio de Orientación Vocacional y de Información de Carreras que tenga como destinatarios especialmente a los alumnos del último año del nivel polimodal, sin excluir cualquier otro interesado. Este servicio generaría información precisa sobre perfil profesional y el campo ocupacional correspondientes a la oferta educativa.

Los docentes también identificaron el nivel de formación del ingresante como otro factor condicionante de la deserción estudiantil. Ello requiere la toma de decisiones institucionales las que deben plasmarse en un Proyecto de Ingreso a la UNPA, conformando acciones articuladas, no solamente entre las unidades académicas, sino también con el Nivel Polimodal, a efectos de que este nivel pueda garantizar la formación de competencias básicas que demandan los aprendizajes universitarios. En este tema la UNPA cuenta con el claustro docente de las carreras del Area Educación, quienes tienen todas las competencias profesionales para hacerse cargo del diseño del proyecto, así como de su implementación.

## **5. INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA**

### **5.1. Definiciones institucionales**

El Plan de Desarrollo Institucional elaborado en 1989, es particularmente elocuente<sup>73</sup> respecto de la identidad institucional primera y la definición de prioridades y políticas institucionales fundacionales. El sentido o ‘la razón de ser’ de la Institución se establecía allí a partir de su “función social”, muy vinculada a la noción de ‘desarrollo regional’.

La estructura original de la UNPA, los requerimientos del medio y las disponibilidades académicas existentes hace una década determinaron, en cambio, que la actividad principal de la universidad fuese la formación de grado y no la investigación, como había estado previsto en ese Plan. Este giro se produjo en ausencia de un nuevo proyecto institucional expreso respecto de esta dirección alternativa.

En sentido estricto, el proyecto original preveía la integración del sistema a través del desarrollo de las tres actividades universitarias: la ‘sistematización y producción de conocimiento’, ‘la formación de grado’ y la extensión. Pero de las tres, se le asignaba una prioridad especial a la investigación: ésta debía estructurar las otras dos, a manera de un ‘sistema Universitario, Científico y Tecnológico’ que produciría un conjunto de conocimientos sobre la realidad local que los transfería desde la formación y la extensión.

En cuanto a la extensión, originalmente estuvo orientada a la participación de otros sectores sociales y a generar mecanismos de transferencia, especialmente a través de acciones de capacitación y perfeccionamiento.

La necesidad de apoyar el desarrollo regional, y la necesidad de generar conocimientos y su transferencia, desembocó en la definición de tres áreas prioritarias a desarrollar:

- recursos naturales renovables (suelo, pastizales, bosques, fauna, recursos acuáticos, energía eólica y ganadería),
- recursos no renovables (hidrocarburos y minería),
- problemáticas relacionadas con lo social, lo económico, lo cultural y lo educativo y problemáticas relacionadas con la identidad regional.

---

<sup>73</sup> En realidad no se dispone del documento original. Las observaciones aquí señaladas resultan de las referencias que se realiza en el informe de autoevaluación, p. 28 y ss.

Estas áreas orientaron la reestructuración de las carreras y su distribución en las unidades académicas, antes que la investigación o la extensión.<sup>74</sup>

En 1994 por resolución del Consejo Superior se definieron áreas prioritarias y núcleos a partir de los cuales se conformaron grupos de investigación. En el 2000, en el marco de la primera Asamblea Universitaria de ese año, se produce una nueva serie de definiciones y precisiones institucionales para el desarrollo de la investigación y la transferencia.<sup>75</sup>

En relación con el desarrollo que ha adquirido en la práctica la investigación, el Informe de Autoevaluación realiza dos consideraciones importantes:

- i) Que el desarrollo de la función no ha ejercido el rol estructurador que se había previsto originalmente, ganando preponderancia la docencia y,
- ii) que, a pesar de los avances realizados a través del programa de incentivos, existe todavía una insuficiente consolidación de una masa crítica importante para garantizar el crecimiento sostenido de áreas específicas.

## **5.2. Características, situación y evaluación de la investigación**

Avanzada la organización de la Universidad, se definieron un conjunto de líneas prioritarias con bases disciplinarias que no tenían un antecedente previo en las actividades de formación de las instituciones que conformaron la Universidad en su origen. Comenzaron a analizarse temas relacionados con los recursos naturales, la energía eólica, la problemática del Estado, la lingüística y comunicación. Estas actividades parecen haber adquirido más relevancia en función de los aportes externos logrados para su desarrollo y la tendencia de la investigación internacional, antes que por las reales necesidades y disponibilidades institucionales.

Desde la perspectiva de la UNPA, la formalización la investigación -en procedimientos y normas- y la dinámica y el peso de esta función se evalúan progresivas en el tiempo. En el primer sentido, en 1999<sup>76</sup> se considera culminada su institucionalización y

---

<sup>74</sup> Cabe señalar, sin embargo, que el desarrollo del área de recursos naturales se encaró centralmente desde la investigación y transferencia. En el informe se señala que no aparecía como un área de formación con suficiente convocatoria para los estudiantes, de forma tal que fue atendida a través de acuerdos con organismos locales (INTA, Consejo Agrario Provincial y la Secretaría de Pesca provincial).

<sup>75</sup> - Producir conocimientos y transferirlos para la resolución de problemas regionales o la formación profesional.

- Generar núcleos de investigación, en áreas prioritarias para la región en colaboración con otras instituciones.

- Articular la formación de posgrado del cuerpo académico con el desarrollo de la investigación.

- Otorgar subsidios para el desarrollo de proyectos y programas que incorporen docentes-investigadores y alumnos avanzados

- Profundizar la integración de la comunidad universitaria al medio local

- Difundir los conocimientos producidos

- Fomentar la formación profesional para la innovación, el empleo y el trabajo comunitario

- Organizar y articular acciones para preservar el medio ambiente

- Articular el aporte de los docentes investigadores en servicios y asesorías a organismos públicos y privados.

Informe de Autoevaluación, p. 37 y 38

<sup>76</sup> Res. 024/99. En general, el encuadre normativo de la función investigación se encuentra desagregado en uno de los Anexos del Informe. Ver Análisis de la Normativa vigente, p.23 y ss.

sistematización precisa. En cuanto a su peso relativo, se aprecia su incremento después de la primer evaluación institucional, es decir, de 1994-95 en adelante.

Ciertamente, el avance que ha experimentado la función investigación es muy importante respecto del diagnóstico de la evaluación externa de 1995<sup>77</sup>. Esta calificaba a la investigación como una “actividad incipiente” que requería crecer y consolidarse y fijar pautas para su desarrollo. Para ello recomendaba el crecimiento del número de académicos con dedicación exclusiva.

Al respecto puede especularse que el incremento de la dedicación de los investigadores no garantiza el desarrollo de proyectos de índole regional, sino que la realidad muestra, que cuando no existe un plan institucional global, el desarrollo de las actividades de investigación se realizan más en función de los conocimientos e intereses del investigador que de los requerimientos del área y de la comunidad. Un plan global, con incentivos a la docencia y a la investigación y con la presencia de una fuerte inserción en el medio son factores determinantes de que el académico con dedicación exclusiva no termine concentrándose en su “micromundo”<sup>78</sup>.

Es conveniente que en los equipos de investigación se incorporen docentes con diferente tipo de dedicación ya que como se generan incentivos a la investigación, éstos también pueden alcanzar al académico de dedicación simple, estimulando así una mejor interrelación entre la investigación, las demandas del medio y la docencia.

La modalidad de “director externo” adoptada por la UNPA para conformar equipos de investigación que le permitan competir en el logro de fondos externos y ayuden a la formación de investigadores locales, es considerada por el universo de los entrevistados como una decisión acertada. Aún, cuando la UNPA lograra calificar independientemente con sus investigadores, esta modalidad debería ser mantenida, por las vinculaciones con otros investigadores y equipos que involucra.

Institucionalmente, la actividad de investigación, ha crecido considerablemente en los últimos años, pero no ha logrado una completa articulación entre las diferentes UUA y sus cuerpos de profesores. No obstante se ha avanzado en el proceso de formación de posgrado del personal académico que ha transferido sus líneas de investigación y sus resultados, a la mejora de la calidad de la educación

Para considerar las características del desarrollo actual y las posibilidades de desarrollo futuro de las actividades de investigación resulta ilustrativo considerar el caso del

---

<sup>77</sup> Pag. 134 del Informe de Autoevaluación y en la pagina siguiente “ se aconsejó dar prioridad a la problemática regional..establecer mecanismos formales de evaluación de proyectos..e incrementar las dedicaciones exclusivas”

<sup>78</sup> Al respecto cabe señalar, que a efectos de lograr una mejor integración y participación del profesional vinculado a la universidad, debería plantearse una revisión total del sistema de distribución, en donde el desarrollo de actividades directivas, por concurso o elección, genere –una vez concluida esa función- un adicional retributivo permanente sobre el salario básico de su categoría original, este esquema (más allá de las posibilidades de implementación en la UNPA, en particular), se lo desea presentar a efectos de que en las diferentes Universidades se pueda comenzar a analizar este planteo, ya que el mismo acrecentaría la pertenencia de los profesionales con la universidad donde cumplen funciones y estimularía a más de un docente a abandonar “la comodidad” de su cátedra, para asumir nuevas responsabilidades, acrecentando así la las motivaciones por los cargos directivos y por ende permitiendo una mejor selección en el cubrimiento de los mismos

Centro de Investigación de Puerto Deseado como iniciativa de referencia. Se trata de un Centro, cuyas instalaciones pertenecían a la Subsecretaría de Pesca de la Provincia de Santa Cruz, dedicado a la investigación en biología marina que se caracteriza por tener una estructura fuerte e integrada con el medio. Actualmente cuenta con edificio propio.

Este núcleo de investigación, mediante convenios con diferentes instituciones, la Armada, SAGPyA, CONICET, WCS, etc., se ha constituido en un centro promotor de actividades de investigación sobre manejo de poblaciones costeras y la conservación de recursos marino-costeros. Además ha incorporado el estudio de la biología y conservación de aves y mamíferos terrestres.

En este Centro deberían concentrarse los esfuerzos para desarrollar todos los estudios concernientes a investigaciones básicas del área biológica, y los desarrollos de cría de animales salvajes y peces en cautividad.

La generación de polos o nodos básicos de investigación, extensión y vinculación, distribuidos en diferentes ámbitos geográficos, que involucren diversas relaciones inter-institucionales, como es el caso del Centro de Puerto Deseado, seguramente colabore con la consolidación de la integración regional de la Universidad y en la disminución de las presiones o expectativas (tácitas, expresas o latentes) de las diferentes localidades por contar con la presencia directa de la Universidad en sus comunidades.

#### *5.2.1. Los recursos para investigación*

Respecto de los recursos económicos invertidos en esta función, según el Informe de Autoevaluación, la inversión total acumulada fue de \$ 1.500.000 (incluyendo el Programa de Incentivos, del que participa el 36% de la planta y el 26% percibe incentivos)<sup>79</sup>.

Este monto resulta, también, de la agregación de recursos en distintas acciones, tales como: el desarrollo de los proyectos, la contratación de directores externos, la 'reconversión de la planta de docentes- investigadores'<sup>80</sup>, el otorgamiento de incentivos, la creación de cargos académicos para la radicación de núcleos de investigadores con trayectoria nacional o internacional (a partir de prioridades definidas en 1994) y la articulación de acciones entre diferentes Unidades Académicas.

En realidad, cabe considerar que la estimación frecuente de la inversión realizada en este tipo de actividades no es precisa (más allá del caso puntual de la UNPA). Es decir, habitualmente no se corresponde con lo realmente invertido, tendiendo a su minimización. Generalmente, no se incorporan en el monto total involucrado las contribuciones externas en bienes y servicios que algunas entidades o municipios o áreas del gobierno provincial aportan como contraparte de las tareas de investigación que se cumplen en sus áreas, destinadas también al desarrollo de este tipo de actividad. En un sentido similar, esta minimización también ocurre respecto de los aportes de la Universidad en estos emprendimientos conjuntos que conllevan acuerdos inter-institucionales.

---

<sup>79</sup> Si bien no se menciona el período, creemos que se trata de 1994 en adelante.

<sup>80</sup> Resulta difícil precisar en qué consiste esta acción emprendida.

Este punto debería explicitarse con mayor detalle, ya que en caso contrario parecería que la UNPA continúa subestimando los esfuerzos invertidos en esta acción. Así, por ejemplo, se tiene el caso de un proyecto reciente para analizar y proyectar una usina mareomotriz, aún no implementado totalmente. En el mismo el gobierno provincial aporta el equipamiento y la UNPA sus investigadores y personal de apoyo. Lo mismo acontece con los proyectos desarrollados para la Laguna Nimez, y los Cabos, asiento de faros y fauna, que serán cedidos por la Armada a la Universidad.

Esta subestimación impide no sólo la correcta determinación de costos, sino que también limita la evaluación del impacto del proyecto, razón por la cual, en el futuro, debería examinarse atentamente.

En cuanto a la Universidad en sentido estricto, la carencia de un presupuesto por programas, impide identificar el monto exacto de los recursos volcados a los diferentes proyectos de investigación y/o extensión desarrollados por las diferentes UUAA, lo cual podría estar generando problemas en el diseño y manejo del presupuesto y en una determinación precisa de las erogaciones en personal y recursos físicos (bienes de capital e insumos) involucrados en el desarrollo del programa.

Este detalle permitiría cuantificar mejor las participaciones de las partes en cada actividad (UNPA y terceros), como así también subdividir las asignaciones temporales de los docentes e investigadores, en las diferentes y múltiples tareas que normalmente desempeñan. Hecho que se magnifica en las UUAA de menores dimensiones donde siempre más de un docente atiende diferentes acciones.

Algo similar podría considerarse también respecto de las actividades de extensión. La ausencia de la evaluación detallada de proyectos o actividades de extensión, impide una cuantificación económico-financiera acertada de los logros de estas actividades, ya que sólo se pueden observar sus impactos y si los mismos resultan interesantes, pero no se puede determinar su sustentabilidad en el tiempo. Esto podría involucrar el riesgo de que si bien una actividad de extensión puede ser adoptada por el medio, la misma podría declinar o desaparecer cuando el apoyo de la UNPA se retirara.

En consecuencia, se considera conveniente que la UNPA, en su conjunto, comience a adoptar criterios más precisos de evaluación de los proyectos, tanto para valorar sus impactos como sus implicancias económicas. Esto permitiría una discusión bien fundamentada en el Consejo Superior respecto de la distribución de los recursos escasos disponibles entre los diversos proyectos y, además, cuantificar cuáles son las contribuciones que los terceros deben realizar en función de los futuros beneficios que recibirá.

En resumen, la carencia de un plan institucional y, específicamente, de la fijación de prioridades precisas respecto de líneas de investigación, limita las capacidades de los órganos de conducción en la evaluación de los proyectos y la asignación de recursos humanos y económicos. Además esta ausencia podría favorecer la adopción de falsas presunciones respecto de la asignación de fondos; punto muy criticado por los claustros en más de una UUAA.

No obstante, vale considerar que en términos generales esta función ha tenido en los últimos años una mejora y un crecimiento progresivos en el tiempo, incluso, de carácter más geométrico que lineal.

### 5.2.2. Líneas de trabajo y difusión

Como se señaló inicialmente, en 1994 se establecieron prioridades para la consolidación y conformación de grupos de investigación en la UNPA. Los grupos se conformaron alrededor de las siguientes temáticas: historia regional, recursos naturales renovables, estudios marítimos, energía eólica, economía regional y estudio de mercado; medio ambiente y estudios sociales.

Actualmente, las líneas prioritarias son estipuladas por parte de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, a partir de las cuales se organizan las actividades en 'programas' de investigación.

En el 2001, las áreas disciplinarias cubiertas eran: socioeconómicas y empresariales (nueve proyectos), Humanidades (dieciocho proyectos)<sup>81</sup>, Psicología y Salud (dos)<sup>82</sup>, Educación (doce)<sup>83</sup>, Ciencias Naturales y Experimentales (veinte)<sup>84</sup> e Informática y Matemática (ocho)<sup>85</sup>. En total los 69 proyectos tuvieron un financiamiento de \$248.715. El promedio de asignación total por proyecto fue de \$3600. El 60% contaba con un subsidio entre \$3000 y \$5000, mientras que el 12% tenía asignados más de \$6000. Todos ellos con recursos aportados por la UNPA.

En el 2002, estas acciones se motorizan considerablemente ya que, como se señaló, por convenios con la Armada se están desarrollando dos nuevos emprendimientos costeros, que además de generar nuevos puntos de análisis determinarán ingresos adicionales en función de su actividad turística.

Existen otros ejes generales que encuadran la función de investigación, ya considerados al analizar el proyecto institucional, como lo relativo al desarrollo de la dimensión socio-económica regional, actual y futura<sup>86</sup>. Desde este punto de vista las líneas de trabajo parecen no satisfacer totalmente las necesidades regionales, o no han avanzado lo suficiente en consonancia con las mismas. Un ejemplo que ilustra esta situación es la ausencia de estudios sobre las cuencas y, en consecuencia, la formación de "las autoridades de cuenca" que regulen su aprovechamiento y distribución según las necesidades de la región (consumo humano, animal, vegetal, etc.) El tema no ha sido abordado por la UNPA, lo que ha llevado a que importantes emprendimientos privados comiencen su captación sin un respaldo técnico, que les garantice la continuidad en el

---

<sup>81</sup> Las áreas específicas son: Historia, Antropología, Geografía Humana, Lingüística, Literatura, Filosofía y Comunicación

<sup>82</sup> Las áreas específicas son: Psicología y Enfermería.

<sup>83</sup> Las áreas específicas son: Psicopedagogía, Sociología de la Educación, Pedagogía, Didáctica, Problemática Educativa.

<sup>84</sup> Las áreas específicas son. Recursos Naturales, Química, Física, Biología, Arqueología y Geografía Física.

<sup>85</sup> Matemática (pura y aplicada) e Informática.

<sup>86</sup> En el relevamiento de opiniones entre los docentes que realizan actividades de investigación, la pregunta respecto de su pertinencia regional y la definición de líneas prioritarias tiene resultados poco consistentes. Cfr. p. 134 del Informe de Autoevaluación.

tiempo. Este punto, también está relacionado con el análisis de las posibles alternativas ganaderas de la zona.

Una última consideración refiere a la difusión y transferencia de los resultados de la investigación: se han registrado importantes avances en la difusión de la investigación realizada a través de publicaciones, que no solo se encuentran disponibles en las bibliotecas universitarias, sino que también pueden ser adquiridas en los comercios dedicados a la venta de publicaciones. Un extracto de las mismas –con una modalidad de divulgación- es difundido en la edición dominical del diario local, actividad esta que se considera meritoria atento el bajo costo y la posibilidad de acceso que brinda este material a cualquier persona que posea un interés particular en la acción de su Institución Universitaria.

### *5.2.3. La investigación en las unidades académicas*

Durante las visitas a las diferentes UUA, se recogió mayor información sobre los proyectos en marcha y sus características. Cabe mencionar el “Programa para la transformación de la cuenca carbonífera”. Este tipo de trabajo tiene una importancia fundamental para generar un plan estratégico tanto en el ámbito provincial como en las diferentes UUA.

En la UACO, el Centro de Investigaciones de Puerto Deseado, con las actividades ya comentadas, puede ser paradigmático para desarrollar otros con características similares en las restantes Unidades Académicas.

Otro proyecto, en la UART, está analizando la factibilidad de reformular la explotación minera del carbón, mediante la utilización de lodos del sistema de purificación del mismo en la producción de cerámicas y el empleo del “estéril” (residuos sólidos de silicatos y arcillas) obtenido durante el proceso de purificación del carbón mineral, para el desarrollo de bloques y ladrillos aptos para la construcción.

También analiza el desarrollo de una “super usina” para transformar la materia prima (carbón) en un producto más fácilmente transportable, como es la electricidad. El mismo permitiría reactivar la alicaída economía local y al reemplazar el consumo de gasoil en el funcionamiento de la actual usina, como así también el empleo de propano en el uso doméstico, generando una alternativa más amigable con el medio ambiente.

En forma paralela el desarrollo hortícola, florícola y forestal de la chacra experimental de esta Unidad Académica permite transferir conocimientos a los pobladores de la región para abastecer al área de verdura de hoja en mejores condiciones y precios que la proveniente de otras áreas productivas del país.

También hay que destacar el proyecto apícola, generador de la miel más austral del mundo, proyecto que se ha iniciado hace dos años, hoy se encuentra en expansión y ha transferido los conocimientos a algunos productores locales y en las áreas de producción frutícola ha incrementado notablemente los rendimientos.

En consecuencia, en este caso puede decirse, que se están implementado los postulados estatutarios, ya que también, en conjunción con la UNPSJB se están desarrollando proyectos de capacitación turística.

En la UARG y en la UART, el desarrollo de granjas experimentales permitirá completar, en acuerdo con el INTA y el Consejo Agrario Provincial, una red de estaciones experimentales que permitirán revitalizar la estructura productiva agropecuaria regional y capitalizar así los recursos provenientes de la minería, ya que se acentuaría la capacidad productiva de los recursos naturales renovables, atenuando la fuerte incidencia que sobre el Producto Bruto Provincial poseen los recursos naturales no renovables: la explotación minera de oro y petróleo. Así estas dos Unidades Académicas comenzaron a desarrollar integralmente sus objetivos en el área de investigación. Lo mismo sucede con la UACO, mediante su ya comentado proyecto de Puerto Deseado.

En la UASJ, su granja experimental “La Herradura” esta desarrollando ensayos sobre productos alternativos tales como claveles y pimientos, tareas en las cuales participan además beneficiarios del programa “Jefes y Jefas de Hogares”. Paralelamente con el desarrollo de una actividad de investigación, se desarrollaron acciones de extensión ya que este personal termina realizando una capacitación laboral interesante para la zona.

Además se está desarrollando, desde el nivel central, el mencionado Programa, “Patagonia Patrimonio de la Humanidad”, destinado a desarrollar el patrimonio natural y cultural de la región, dentro de un contexto de sustentabilidad de los recursos naturales. Este programa tiene como objetivo el desarrollo turístico, arqueológico y paleontológico del territorio regional, pero además se espera que contribuya con el mejoramiento de la integración académica, administrativa y docente de este complejo Universitario.

### **5.3. Características, situación y evaluación de las actividades de extensión y transferencia**

Las líneas definidas institucionalmente atienden tanto a las actividades de extensión tradicionales vinculadas con la creación, difusión y preservación de la cultura, así como otras más atípicas referidas a la vinculación tecnológica, la imagen social de la institución, la divulgación masiva de sus actividades, la articulación entre las actividades de investigación y las de transferencia, a través de servicios y asesorías, y la atención a la capacitación y el perfeccionamiento profesional.

También están incluidas las acciones que promuevan la preservación del medio ambiente y las que, a partir de la articulación con otras instituciones, atiendan a las necesidades de desarrollo regional.<sup>87</sup>

#### *5.31. Actividades de extensión universitaria*

Los lineamientos institucionales marco respecto de esta función apuntan a:

- la generación de espacios culturales (en un sentido amplio tanto respecto de la propia comunidad universitaria como de la región y su relación),
- el desarrollo socioeconómico regional y nacional y,
- la articulación y cooperación con otras instituciones sociales, especialmente con organizaciones científicas o tecnológicas.

---

<sup>87</sup> Un listado más exhaustivo se considera en la p. 38 del Informe de Autoevaluación.

El primer propósito comprende las actividades de divulgación (desde conocimientos científicos hasta noticias sociales y técnicas), el segundo, la formación (capacitación y actualización) profesional y la conservación del medio ambiente y su explotación sustentable.

La definición institucional respecto de la ‘extensión’ es particularmente amplia<sup>88</sup>. Las actividades en desarrollo, en cambio, se presentan acotadas a tareas de asesoramiento, de capacitación y de extensión cultural.

En cuanto a la estructura institucional, si bien las actividades de extensión/vinculación descansan en las iniciativas de las Unidades Académicas, desde el Rectorado (Secretaría de Extensión) se generan acciones “*tendientes a un desarrollo sustentable de la producción y transferencia de los conocimientos con posibilidades de resolver, por una parte, problemas asociados al turismo y medio ambiente y, por otro, una suerte de identidad institucional que le permita ser referente a niveles internacionales en un área donde la Patagonia trabaja por sí sola*”<sup>89</sup>.

Desde las Secretarías de Extensión de las Unidades Académicas, existe una demanda por habilitar un presupuesto asociado a los proyectos de extensión, concursable entre proyectos, con una modalidad equivalente a la empleada en las actividades de investigación. Cuestión que ya es señalada por la propia Universidad en su Informe de Autoevaluación.

Las observaciones directas realizadas durante la visita permiten asegurar que la Universidad ha avanzado considerablemente en el desarrollo de la vinculación y la extensión. Probablemente, y en correspondencia con el resto de los temas analizados, la carencia de un plan estratégico institucional y la presencia de áreas de extensión y vinculación independientes del área central conduce al desarrollo de proyectos ‘autónomos’ pero que ahora podrían comenzar a integrarse por dos acciones fundamentales que está desarrollando desde el Rectorado:

- la difusión en la prensa local que obliga a los investigadores a reseñar sus actividades para comunicarlas a la comunidad.
- el equipamiento del estudio de grabación y estación de radio, con repetidoras en todas las UUAA. .

Este proyecto de contar con medios de comunicación masivos ya tiene el 90% de su equipamiento y debería concretarse. Generará un nuevo vector de integración y la realización de proyecciones sobre las actividades de las granjas experimentales, apicultura y nuevas técnicas de manejo ganadero y minero, incrementando la participación de la Universidad en sus comunidades.

---

<sup>88</sup> La UNPA describe esta función en los siguientes términos: “Es sin duda la extensión/vinculación *la función más desprotegida* en la UNPA. Las posibilidades de desarrollo, articulación y seguimiento han estado desde el inicio *en manos de cada Unidad Académica, que atiende a las demandas de acuerdo a sus posibilidades*. La extensión también en la Universidad tiene extremos planteados. Hay quienes la consideran una *función de segunda categoría* y quienes sostienen que es una de las más importantes herramientas que tiene la institución para su verdadera inserción en los problemas de la región”. Informe de Autoevaluación, página 140.

<sup>89</sup> Idem

Entre las actividades de extensión que vale destacar las siguientes:

- Estudios de impacto ambiental y/o de remediación, en la UARG y en la UACO a solicitud de las empresas petroleras y mineras con equipos mixtos de trabajo
- Desarrollo de pasantías en la AFIP, en el Banco de Santa Cruz, y en el Ministerio de Educación de la Provincia..
- Desarrollo de un estudio sobre remediación en casos de contingencias como derrames de petróleo sobre las bahías, etcétera.
- Acciones de capacitación en conservación ambiental, mediante vinculación con la Fundación “Los Algarrobos” de la Provincia de Córdoba.
- Programas de capacitación para el personal administrativo y de apoyo que hoy concluyen en el desarrollo de una tecnicatura administrativa.
- Los programas de la UART de flores ornamentales, huertas de autoconsumo con el apoyo de INTA y de los Municipios, que en algunos casos también tienden a la construcción de huertas comerciales.
- En esta Unidad Académica también, en forma conjunta con el Consejo Agrario provincial, se está desarrollando el análisis de las ventajas de las clausuras de bosques nativos para propiciar su restitución, análisis de pasturas y empleo de los residuos de la explotación minera local.
- En la UASJ, se desarrollan pasantías con la empresa minera Cerro Vanguardia y la UART.
- Con la municipalidad de Río Turbio se ha creado un sistema de granjas para la provisión de verduras frescas de hoja
- También la UART en conjunto con la Municipalidad ha implementado un programa de formación universitaria de reclusos, que cuenta ya con su primer estudiante universitario y cinco complementando su educación preuniversitaria, en cursos para adultos

#### **5.4. Consideraciones finales sobre la investigación y la extensión**

El camino recorrido por la UNPA, entre el proyecto original -la investigación como actividad central a partir de la cual estructurar las restantes- y el desarrollo efectivo que ha tenido en el tiempo, ha sido vivido por los diferentes actores como un cambio natural en el proceso de desarrollo institucional.

Respecto de la consolidación de la actividad de investigación se aprecia que todavía requiere esfuerzos para crecer y madurar en todas sus posibilidades; aunque también se puede afirmar que el desarrollo actual se corresponde con las posibilidades reales de la Institución.

También hay que destacar muy especialmente que los avances relativos son el resultado de políticas institucionales activas en esta materia. No obstante, se estima preciso fijar políticas institucionales permanentes que trasciendan los cambios de gestión, que permitan aumentar la cantidad de recursos y mejorar su distribución.

Respecto de la función extensión/vinculación, se considera que la UNPA tiene una buena inserción en la región –especialmente, en la provincia- tanto en relación con la actividad docente (y las vinculaciones que esta genera) como en relación con las acciones de transferencia. Aunque las mismas deben incrementarse, a efectos de lograr

que estas actividades sean valoradas por la misma Institución, con un reconocimiento académico equivalente al que proveen las actividades de investigación.

## IV PARTE

# INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO INSTITUCIONAL

### 6. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE APOYO

#### 6.1. Características y situación

La gestión administrativa de la Universidad tiene bajo su responsabilidad la ejecución de los procesos administrativos que soportan la actividad universitaria, entre los que se incluyen la gestión administrativa de los órganos de gobierno unipersonales y colegiados, los registros de las actividades académicas propias de la docencia, la extensión y la investigación, y el mantenimiento de los procesos administrativos que registran la evolución económica, financiera y presupuestaria necesaria para la administración del personal involucrado. Toda esta gestión se concreta a través del personal de administración y apoyo cuyo nivel de formación es en promedio significativamente bueno, según indica el Informe de Autoevaluación.

Asimismo, el 65% de la planta tiene una edad promedio que varía entre los 17 y 39 años. La formación media del personal y la edad promedio son dos factores positivos que permiten generar estrategias para su capacitación y perfeccionamiento, lo que redundará en beneficio de la administración y la gestión de la Universidad.

Según el Informe de Autoevaluación y el Anuario 2000, la planta se componía de 168 agentes, mientras que en el Anuario 2001 era de 164, destacándose una disminución de 5 agentes en el Rectorado, 7 en la UARG, un incremento de 10 en la UACO, una reducción de 2 en UART y manteniéndose estable en la UASJ.

El Informe de Autoevaluación le otorga una especial importancia a este sector universitario, a tal punto que le dedica un capítulo especial (Capítulo IV). Esta valoración también aparece en su denominación, que reemplaza la tradicional y extendida de ‘no docentes’ por “planta de administración y apoyo”. Al respecto, también es importante tener presente que este sector en la UNPA participa del gobierno universitario en sus diferentes instancias.

##### *6.1.1. Participación en la Autoevaluación*

El personal administrativo participó en el proceso de evaluación, en forma similar a los restantes actores de la Institución, a través de sus respuestas a encuestas<sup>90</sup>. En las entrevistas realizadas en las distintas UUAA y en el Rectorado, surge que las mismas no tuvieron el grado de amplitud que dicho personal hubiera aspirado y, en tal sentido, éste sostiene que aún tiene mucho que aportar. Asimismo, señalaron, el Informe en su versión final tampoco les resultó accesible.

Aunque, también manifestaron su autocrítica por su poca iniciativa para revertir esta cuestión.

---

<sup>90</sup> El CPE. tuvo acceso al contenido de las mismas.

Sería importante una comunicación recíproca más fluida, para evitar reticencias y profundizar la más amplia participación de todos los actores en la vida universitaria. En este sentido, se considera que este sector, por el tipo de tareas que desarrolla y su participación en diferentes áreas y ámbitos de la Institución, está lo suficientemente informado, para realizar un valioso aporte.

### *6.1.2. Problemas críticos: el espacio físico y las condiciones de empleo*

Los problemas más graves reiterados por todas las UUAAs. y Rectorado fueron, el espacio físico disponible,<sup>91</sup> y por el otro, el número importante de contratados - con varios años en dicha situación - con relación al personal de planta permanente.

Respecto del espacio físico, existe una preocupación por parte de los órganos respectivos para solucionar las limitaciones actuales en la medida que la disponibilidad de espacios adicionales y las condiciones presupuestarias así lo permitan. Sin embargo, es importante tener presente que el problema del espacio físico se va agravando (como se ha manifestado en todas las entrevistas) en función del incremento de la matrícula. Al respecto ya se mencionó como es previsible un aumento muy considerable en el 2003.<sup>92</sup> Además, este fenómeno se visualiza como progresivo para el futuro.

Respecto del personal contratado, las esperanzas están centradas en la discusión que, a través de paritarias generales y particulares constituidas oportunamente, definirá la misión y funciones de este personal y su reencasillamiento escalafonario.

Cabe destacar también que -según consta en el Informe de Autoevaluación- en el marco de la negociación colectiva entre el CIN y el gremio FATUN, se está elaborando un nuevo convenio colectivo que reemplazará al Decreto N°. 2213/87. Este decreto regula laboralmente (en términos de escalafón) este sector, pero fue dictado cuando existían sólo siete universidades y no regía la descentralización presupuestaria establecida por la Ley de Educación Superior.

Otro reclamo está referido a la necesidad de mayor participación de este conjunto en el presupuesto, a partir de la redistribución del mismo.

### *6.1.3. Misiones, funciones y estructura orgánica*

Respecto de la normalización de la planta para la gestión académica administrativa de la UNPA, ya se ha mencionado la elaboración de un manual con el detalle pormenorizado de las misiones, las funciones, la 'orgánica' y los puestos de trabajo. Dicho manual no ha sido publicitado aún, y por lo tanto no es posible opinar todavía sobre su impacto dentro de la UNPA, aunque se considera un logro importante haber concluido esta etapa.<sup>93</sup>

En el Informe de Autoevaluación el 24% del personal consultado consideró negativos los aspectos que hacen a la ubicación y vínculos en el organigrama reclamando mayor

---

<sup>91</sup> Salvo para la UA. San Julián que concentra todas las actividades en el mismo edificio.

<sup>92</sup> Como se mencionó, los agudizados problemas económicos del presente, impiden a los estudiantes inscribirse en otras Universidades y en muchos casos los que ya estaban regresan por las mismas razones.

<sup>93</sup> Cabe recordar que no se tuvo acceso a los capítulos 5 y 6 de ese documento.

claridad al respecto. La puesta en marcha de los contenidos de dicho manual, sin duda, dará solución a estos aspectos.

#### *6.1.4. Apoyo informático a la gestión administrativa*

El personal de Rectorado y de las UUAAs, vertió disímiles opiniones. En algunos casos, fueron fuertemente críticos a la baja calidad del equipamiento informático disponible que conspira contra sus tareas diarias.

Estas opiniones parecen estar condicionadas por el diferente grado de implementación de los sistemas informáticos normalizados para las Universidades Nacionales (SIU) en las distintas UUAAs. Se destacan los de mayor desarrollo, según el orden expuesto:

- 1.-Comechingones/SIPEFCO
- 2.-Pampa
- 3.-Guaraní

En el caso de los sistemas ya implementados, existe un alto grado de satisfacción. Sin embargo, es recomendable para el proceso de implementación de los futuros intensificar el grado de capacitación previa de los actores relacionados, ya que su puesta en marcha demandó un fuerte esfuerzo personal porque los soportes técnicos como los medios de capacitación implementados no fueron lo suficientemente intensivos. Esta resultó ser una fuerte demanda de los actores entrevistados.

Asimismo, a los efectos de dar un concepto sistémico de la organización y favorecer la tarea de las Unidades de gestión, sería recomendable agilizar la instalación de todos los Sistemas de Información Universitarios (SIU) vigentes a la fecha.

Si bien es cierto que la aceleración de su puesta en marcha producirá problemas de sobrecarga y organización del trabajo, este tránsito es inevitable y el esfuerzo inicial se ve compensado ampliamente con los beneficios que se reciben posteriormente.

La UNPA tiene organizadas sus acciones de apoyo informático a la gestión en un programa llamado PSTI (Programa de Sistemas y Tecnologías de la Información) conformado por un conjunto de 'sistemas' o áreas de actividad. Este programa tiene dependencia del Rectorado.

Los sistemas que lo conforman son:

1. El Sistema PATI (Planes de Acción Tecnologías de la Información). Tiene por objeto atender todo lo atinente a la conectividad y el hardware, siendo un funcionario dependiente del Rectorado el responsable del mismo, con asiento en la zona de la Ría, en Río Gallegos.
2. El Sistema PAS (Plan de Acción de Sistemas). Tiene previsto proveer información para la toma de decisiones; brindar soportes para la administración de la información generada en la Gestión Universitaria y apunta a garantizar un marco de calidad para el desarrollo e implementación de sistemas.  
Funciona en la unidad académica de Caleta Olivia y depende directamente del Rectorado. Provee el soporte técnico de los sistemas de información normalizados desarrollados dentro del Programa SIU del Ministerio de Educación: los sistemas

SIPEFCO, Pampa, Guaraní, con distinto grado de desarrollo en las Unidades Académicas. Este sistema atiende a su instalación, así como a los distintos problemas que se generen. Su misión consiste en analizarlos y darles solución. Para ello están confeccionando manuales propios de cada sistema de información que contemplan el universo de problemas locales.<sup>94</sup> Hay un responsable del sector, coordinador del área, que trabaja con alumnos de la carrera de Analista de Sistemas mediante pasantías acordadas por la UUAA.

3. El Sistema PAM (Plan de Acción de Mantenimiento). Su propósito es el mantenimiento del parque informático; se ubica geográficamente en cada una de las UUAA y Rectorado.

Respecto de la implementación de los programas nacionales del SIU del Ministerio de Educación, es conveniente aclarar que existe, en este ámbito, un 'comité de usuarios', representativo de todas las universidades nacionales donde se tratan los problemas específicos que aportan las universidades. Además, para cada una existen referentes con que van solucionando los problemas *ad-hoc* que surgen y van realizando las actualizaciones vía CD, *e-mail*, etcétera.

#### 6.1.5. Capacitación y formación del personal de apoyo y administrativo

Un hecho sobresaliente respecto de la formación de este sector resulta de que la UNPA es una de las primeras universidades que puso en marcha un plan de capacitación y formación para el personal de administración y apoyo a través de una tecnicatura universitaria en gestión administrativa que involucra a una proporción muy alta de su personal. Por su valor, para la mejora de la gestión, en su dimensión administrativa, se considera que debe ser mantenido en el tiempo y, aún, acrecentado.

## 7. EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO

### 7.1. Características y situación actual

La tecnología informática disponible en todas las Unidades Académicas y el Rectorado de la UNPA, responde en general a generaciones avanzadas. También, la cantidad de equipos puestos al servicio del personal de administración y al de alumnos y docentes es de consideración. Este equipamiento es producto de fuentes de financiamiento externo (FOMECA y PROUN).

Resulta satisfactorio destacar la preocupación de las autoridades de esta Casa para lograr un parque informático cualitativa y cuantitativamente importante, más aún teniendo en cuenta la dispersión geográfica y la posibilidad que el mismo depara para la articulación de la universidad y el desarrollo de la docencia, la investigación y la

---

<sup>94</sup> Cabe advertir que ya existen manuales para cada sistema de información de los mencionados, que se emiten cuando se ponen en funcionamiento, lo que hace pensar en una posible duplicación de tareas. Los manuales oficiales se hallan en poder del personal quien los considera muy elementales y que no responden en profundidad a las problemáticas locales. Dado que estos sistemas oficiales tienen permanente actualización con nuevos *releases*, por requerimiento de las mismas Universidades Nacionales se recomienda analizar estas actualizaciones a efectos de evitar la duplicación del trabajo.

extensión. Las estrategias académicas de educación a distancia y la asistencia semi-presencial, son claros ejemplos de los servicios que se pueden prestar.

Además, están sentadas las bases para avanzar sobre lo que hoy se llama la economía digital o economía del conocimiento (*e-learning; e-business; e-marketing; e-commerce; e-government*, etc.), para apoyar el desarrollo regional. Objetivo trazado por los Estatutos de la UNPA. Sería importante tenerlos en cuenta en el futuro planeamiento estratégico de la Universidad para apoyar el cumplimiento de sus fines específicos.

Las *intranets* desarrolladas independientemente dentro del Rectorado y de cada Unidad Académica, deberían extenderse a la Universidad como un todo, a fin de colaborar de forma sustantiva en los problemas de articulación y coordinación organizacional.

Si consideramos a los recursos informáticos disponibles, las características -en horas de uso- y el tipo de uso dado (Ver anexo II, cuadros I, II y III), cabe señalar:

- De las 406 PC de la Universidad: el 52% se destina a uso del alumnado (211 máquinas) mientras que el 48 % restante a Gestión Administrativa ( 195 máquinas.). Respecto de las PC con acceso a Internet, de las 406 de la Universidad, el 16,5% (67 unidades) poseen acceso a Internet. De ellas el 72 % ( 48) están dedicadas al uso del alumnado y el 28 % restante (19) se destinan a gestión administrativa.
- Respecto del tiempo / PC para uso de estudiantes, es posible determinar un promedio de 11 horas mensuales. Esto si se considera un tiempo normal de uso diario del equipamiento (12 hs/día disponibles) en 22 días hábiles. El uso de las 211 PC dan, entonces, como resultado la cantidad de 55.704 hs/máquinas. Las cuales distribuidas en 4960 alumnos, determinan el promedio. De igual modo, para el caso de 12 hs/día de 48 PC con acceso a Internet en 22 días, dan como resultado la cantidad de 12672 hs/máquinas, o sea 3 hs/Internet al mes por estudiante.<sup>95</sup>

Los recursos informáticos disponibles, su distribución entre alumnos y usos administrativos en valores absolutos y relativos, acceso a Internet y horas posibles de utilización, muestran una excelente relación, ya que son reveladores del potencial que guarda la UNPA para su desarrollo futuro y el de su producto final: los alumnos, sin dejar de lado la contribución al desarrollo regional.

Al respecto, es conveniente destacar una máxima muy importante en esta materia. Los recursos ayudan considerablemente, pero sólo si es posible hacer un uso inteligente de ellos para obtener los efectos deseados; de lo contrario, dificultarán las cosas, a pesar de ser tecnologías avanzadas. Así, por ejemplo, la tecnología informática para uso administrativo, convenientemente organizada en red, y en cuanto los espacios físicos lo permitan, puede ser también un recurso para alumnos/docentes o investigadores, fuera de las horas de trabajo del personal de administración y apoyo. También, dada la portabilidad de los equipos PC, es posible trasladarlos ocasionalmente a las aulas, para

---

<sup>95</sup> Si el cálculo se realizara sobre una base de 8 hs/día, manteniendo fijas las otras variables, el resultado sería el siguiente:

- Con 37136 hs/PC mensuales , equivale a 7 hs. y media al mes por alumno.
- Con acceso a Internet, significa una disponibilidad de más de una hora y media por alumno.

que los docentes de las distintas asignaturas apoyen el dictado de sus clases con esta herramienta, especialmente, en la medida que se desarrolle la conectividad correspondiente en cada una de ellas. Por supuesto no se debe modificar su lugar natural de funcionamiento (laboratorios).

## **8. SERVICIO DE BIBLIOTECA**

### **8.1. Características y situación actual**

El servicio bibliotecario de la UNPA está organizado a través del Sistema de Información de la Universidad (SIUNPA), creado por Resolución 065/99 y diseñado para funcionar coordinadamente en las diferentes Unidades Académicas, ya que las bibliotecas dependen de éstas. Este sistema tuvo su origen en un proyecto FOMECE, coordinado desde la UARG. El SIUNPA implica la voluntad institucional de centralizar las acciones de seguimiento y evaluación de proyectos y planes de trabajo y mantener descentralizada en las Unidades Académicas, la actividad bibliotecaria cotidiana. El propósito es constituir el conjunto de bibliotecas como un Centro de Información científica común, para satisfacer las demandas académicas de la comunidad universitaria de todas las UUAA.

Sólo, desde el 2000, el SIUNPA tiene presupuesto propio, pero cuenta además con otras fuentes de financiamiento: contribuciones estudiantiles, acuerdos de Consejos de Unidad sobre fondos propios, partidas de programas específicos, etcétera.

Por ahora, según se señala en el Informe de Autoevaluación, las bibliotecas tienen sólo cierto intercambio a través de préstamos recíprocos. Consultados los responsables, señalaron que éste se realiza asiduamente, mediante los servicios de transportes existentes en cada localidad y una vez realizado el pedido, el mismo tarda de 24 a 48 hs. en ser satisfecho. Todavía no se dispone de una base de información común y subsisten diversas modalidades de catalogación o registro entre las UUAA.

A efectos de optimizar los escasos recursos, la compra de libros y equipamiento se realiza mediante compras en común y el SIUNPA realiza la tramitación y seguimiento de la misma. Aunque esta situación es muy reciente. Entre los criterios de selección para las compras, puede mencionarse: listado de necesidades de profesores, o de Divisiones, presupuesto disponible, cantidad de alumnos por carrera, etcétera.

A partir de 1998, se han ejecutado tres proyectos FOMECE, con el propósito de incrementar las colecciones, crear este sistema integrado, armar hemerotecas, capacitar al personal y comprar de equipamiento. El aporte de este Programa ha sido considerable, lo mismo que sus resultados.

Aunque el crecimiento de los espacios, las instalaciones y los horarios de atención han tenido una mejora significativa, el incremento de usuarios plantea nuevas demandas de expansión en estos sentidos.

Existe además, un proyecto para la creación de “bibliotecas satélites” (Ej. Proyecto en Comandante PiedraBuena) y “centros especializados de información”. Estos están

pensados para extender el alcance del servicio a nuevas localidades y usuarios bajo la estructura de 'red' que se propone el Sistema.

Existen diferencias importantes entre las Unidades Académicas respecto de la composición y tamaño de las colecciones, la disponibilidad de espacio físico, de equipamiento, etc. Aunque todas parecen haber experimentado un crecimiento equivalente en los últimos años.

En general, las colecciones de publicaciones periódicas y no periódicas resultan limitadas para el número de usuarios, los cuales se van incrementando progresivamente con las nueva matrícula y en la mayoría de los casos, solo existe un ejemplar de cada título. La disponibilidad de bibliografía especializada para investigadores y/o docentes, en relación con campos de especialización, es escasa o casi nula.

Las sedes de la UACO y la UARG tienen profesionales titulados de la especialidad a cargo de su funcionamiento y el personal de las otras dos sedes han recibido capacitación. Las UNRT y UASJ, poseen solo un agente responsable de la atención de la biblioteca, tarea que realizan con la colaboración de alumnos. Esta situación genera limitaciones en los horarios de atención y en la diversidad de servicios que le son demandados, no solo por la comunidad universitaria, sino por usuarios locales. Cabría entonces decidir la incorporación de recursos especializados para alcanzar la planta apropiada.

Todas las unidades muestran nuevos locales, más amplios, con la disponibilidad de salas de lectura, aunque para reducidos grupos de alumnos y docentes. Sin embargo, en comparación con las situación anterior el avance logrado en general ha sido muy significativo. Situación ratificada por los diferentes entrevistados.

Además , todas las bibliotecas visitadas muestran recursos informáticos que permiten la consulta de las colecciones propias y del sistema, así como el acceso a otros sistemas de información nacionales. Aunque esta consulta no puede ser realizada por el usuario, salvo en el caso de una de las UUAA. La inter-consulta con los bancos de datos están recién implementándose, por lo que su disponibilidad es parcial

El SIUNPA está en la Red Interuniversitaria Patagónica de Gestión de la Información, a partir de la cual se vincula con las bibliotecas de la región. También participa de catálogos colectivos nacionales a través del DIBUN (Directores de Bibliotecas Universitarias Nacionales) y del catálogo del SIU (Sistema de Información Universitaria).

## **V PARTE RECOMENDACIONES**

### **9. GOBIERNO Y GESTIÓN**

La configuración propia de una Universidad regional, formada por varias comunidades académicas, con alcance cierto en diversas localidades, respetando la diversidad local y sus necesidades, no es una estructura sencilla de conducir ni de gestionar. En términos generales, la UNPA demuestra un proyecto fundacional y esfuerzos sostenidos en el tiempo para concretar, en forma progresiva, este propósito. Las revisiones sucesivas de su proyecto, los resultados de sus autoevaluaciones - especialmente de la última, con la identificación de problemas prioritarios- y la necesidad sentida actual de las autoridades superiores de fortalecer su proyecto y de generar planes de desarrollo institucional para los próximos años, lo expresan.

Para colaborar en esta última tarea, a continuación, se señalan los principales y más urgentes aspectos a resolver, en términos de gobierno y gestión institucional. Posteriormente, se señalan las recomendaciones correspondientes.

#### **9.1. Aspectos a resolver por la Institución**

- La Universidad no cuenta, por ahora, con un plan institucional elaborado formalmente que permita planificar, en diferentes etapas, las metas a lograr respecto de los aspectos organizacionales, la oferta educativa, los niveles de integración y articulación, etcétera. Complementariamente, tampoco parece existir una demanda expresa, por parte de las Unidades Académicas, respecto de un plan institucional con estas características.
- Los Consejos de Unidad están abocados a resolver tareas rutinarias cotidianas. Esto dificulta e, incluso, en algunos casos impide el análisis, el debate y la fijación de políticas y estrategias a desarrollar en cada UUAA, en relación con la Universidad en su conjunto (v.g. el desarrollo de los recursos humanos o la oferta de carreras y ciclos).
- La estructura organizativa está sobredimensionada, con órganos y funciones superpuestas, especialmente en las UUAA (Secretarios de Unidad, Director de Departamento y Jefe de División). Este problema dificulta la articulación y la coordinación entre las unidades académicas y de éstas con el conjunto a través de sus de ámbitos centrales de conducción. Esta situación se agrava, ya que en el nuevo Manual de Misiones, Funciones y Estructura Orgánica, en principio, se mantiene esta estructura.
- La elección de las autoridades de las Unidades Académicas por fórmula no parece asegurar el consenso o la integración interna del gobierno y la gestión de las UUAA.

- Todas las UUAA son conscientes del problema referido a la articulación e integración de la Institución y existe voluntad de revertirla en los diferentes claustros, sin embargo, no existen iniciativas institucionalizadas, formalizadas o coordinadas para potenciar esta inclinación.
- La fuente principal de recursos es el Tesoro Nacional y aún existe un bajo volumen de recursos propios. A su vez, su distribución se realiza exclusivamente sobre criterios históricos. Las actividades de conducción, del Consejo Superior y del personal administrativo, insumen el 30 % del gasto total.
- La elaboración del presupuesto con una modalidad 'por programas' ha sido implementada muy marginalmente.

## **9.2. Recomendaciones**

- Elaborar formalmente un plan institucional (de ordenamiento y desarrollo) incluyendo un conjunto de indicadores de gestión y su control, costos, productividad y resultados. Este Plan debería puntualizar, además, los objetivos cuantificados que se deseen lograr y los caminos y acciones a seguir de manera que puedan servir de guía a quienes tienen que implementar los cambios. Debería contemplar la identidad y la problemática particular de cada UUAA y garantizar la integración del todo (Universidad). Este es un punto clave, en este tipo singular de organización, para lograr una mejor gestión institucional del conjunto y de cada UUAA.
- La condición 'regional' de la Universidad, la dispersión geográfica de las UUAA, sus diferentes zonas de influencia y las demandas locales diversas justifican la descentralización de las Unidades Académicas. Cualquier propuesta de redefinición estructural debería desarrollarse dentro de una concepción sistémica que permita la articulación y coordinación y que contemple tanto las situaciones particulares como el sentido de globalidad.
- Reflexionar sobre la necesidad imperiosa y de corto plazo de la reingeniería de la estructura de gestión (gerencial) definiendo, las misiones y funciones de cada cargo. Se sugiere minimizar la estructura actual para las Unidades Académicas ya que éstas se encuentran muy extendidas en relación con el tamaño de las unidades y, especialmente, de la cantidad de actores que las componen.
- De demandar un tiempo considerable el proceso de re-organización, evaluar la situación planteada por el cuerpo académico respecto de la cobertura de los cargos de Jefe de División vacantes para atenuar la conflictividad que pudiera estar generando en este claustro y, como medida tendiente a favorecer la integración y los consensos.
- Tener presente, en el proceso de reingeniería, que de establecerse la función del Director o Coordinador de Carrera es conveniente que sea concursada y que tenga dependencia de las instancias centrales de gestión académica de forma de poder concretar orientaciones comunes.
- Mantener e incrementar la integración con la comunidad, en tanto tendencias ya presentes en la UNPA, corroboradas por todos los actores externos entrevistados. En

este sentido, conformar el Consejo Social. Las relaciones sociales e interpersonales que se generan en las comunidades, provistas de un espacio institucional preciso, pueden adquirir un peso y poder considerable para avanzar en esta dirección.

- Frente a una demanda potencial de crecimiento, por parte de las comunidades locales, explicitar que el constante perfeccionamiento de los sistemas de apoyo a alumnos no presenciales, tales como los que actualmente se están desarrollando determinarán una solución integral y eficiente para el resto del territorio comprendido en la Patagonia Austral.
- Solucionar el tratamiento de los temas rutinarios de los cuerpos colegiados, mediante la delegación de funciones en las distintas secretarías, departamentos o divisiones -conforme al tipo de problemas cotidianos presentados- para poder dedicar esfuerzos sostenidos a analizar y a establecer orientaciones estructurales. La delegación recomendada no anula el correspondiente control *a posteriori*, con las características propias de las funciones delegadas.
- Optimizar el uso de los recursos tecnológicos e informáticos existentes para generar una mayor calidad en las comunicaciones entre diferentes ámbitos de trabajo, entre docentes, alumnos e investigadores, entre las Unidades Académicas y entre éstas y las instancias centrales de gestión.
- Promover, desde el punto de vista de la fuente de financiamiento, el rubro recursos propios (por su baja incidencia), dada la infraestructura disponible, la buena inserción de la UNPA dentro de la comunidad, la calidad de sus investigadores y la necesidad de que los trabajos realizados tengan una contraprestación adecuada.
- Revisar la distribución del presupuesto en base histórica. Si bien debería tenderse como objetivo a mediano plazo a la presupuestación base cero, es menester elegir otras alternativas de distribución, mediante fórmulas polinómicas, donde tenga incidencia la asignación histórica pero combinada con otras variables como el número de alumnos, los requerimientos de equipamiento por tipo de carrera, las metas de crecimiento relativo de las diversas áreas académicas y de investigación, etcétera.
- Profundizar la metodología de presupuestación por programas para alcanzar las metas de insumo / producto y costo previstas. Implementado puede ampliarse la información específica en cuanto a la eficacia y costo de cada unidad programática.
- Revisar mediante la reingeniería propuesta, los gastos de los rubros Conducción, Consejo Superior y Apoyo Administrativo, ya que en conjunto, representan el 30% del gasto consolidado, desagregado en 10% para las actividades centrales y el 20% para las UUA.

## **10. DOCENCIA**

La docencia ha tenido un desarrollo y crecimiento muy importante en la historia institucional de la UNPA; incluso, más allá de sus primeras definiciones institucionales que la pensaban estructurada a partir de la investigación y la vinculación/extensión. En

la actualidad, sin duda, constituye la principal función universitaria y ciertamente responde a las necesidades de formación profesional existentes en las comunidades de la Patagonia Austral.

Las definiciones institucionales, respecto de la orientación regional de las carreras, la organización curricular en ciclos, las carreras 'a término', la modalidad de alumno 'no residente', la estructura departamental, la complementariedad de ofertas entre sedes o la potencial rotación de estudiantes entre unidades constituyen todas direcciones muy valiosas que apuntan a atender las necesidades e intereses de los estudiantes y del desarrollo de la región, a partir de una estrategia de 'flexibilidad'. Sin embargo, su implementación es heterogénea (en lo que respecta a Unidades y carreras) y plantea en la práctica ciertas dificultades serias y disyuntivas. Algunas, están directamente vinculadas con las condiciones del desarrollo de la tarea académica en la región más austral del país, pero otras son susceptibles de ser analizadas en profundidad, a partir de lo cual recuperar las potencialidades institucionales y generar vías alternativas. A continuación, entonces, se señalan estas limitaciones y las recomendaciones respectivas en dirección a contribuir con esa resolución.

### **10.1. Aspectos a resolver por la Institución**

- La ausencia de un plan institucional de la UNPA que considere con precisión los requerimientos regionales de formación profesional, en el corto y en el mediano plazo.
- La oferta educativa actual todavía presenta rasgos propios de las instituciones que originaron la universidad y, entonces, cierta distancia respecto de las demandas reales y potenciales del contexto local y regional en materia de formación profesional.
- Existen limitaciones para concretar orientaciones relativas al diseño curricular más amplio, tales como: la rotación de carreras, la estructuración en ciclos, la no duplicación de la oferta por sedes y el traslado de estudiantes entre éstas.
- La proporción de profesores titulares y asociados es muy baja sobre el conjunto del cuerpo académico. Esta no supera el 2%.
- El rendimiento de los estudiantes es bajo y se expresa en la baja tasa de graduación, en la extensión de la duración real de las carreras, en el número escaso de exámenes aprobados en el primer año de cursado y en un alto porcentaje de desgranamiento y/o deserción.
- Existen cátedras que transitoriamente están a cargo de asistentes, hecho que expresa la dificultad para cubrir cargos de profesores en algunas asignaturas, especialmente en el caso de las unidades académicas más pequeñas y distantes.
- Las limitaciones en la implementación de la figura de profesor visitante. Esta modalidad no asegura en todos los casos la conformación de equipos docentes (por falta de designación de los mismos) ni la formación de académicos de la propia sede a corto plazo. Incluso, con frecuencia, trae aparejado problemas en el cursado de las materias.

- Las estrategias de articulación con el nivel polimodal del sistema educativo para optimizar esfuerzos mutuos, son escasas. En relación con esto, falta elaborar políticas precisas y expresas respecto del acceso a la Universidad.
- Demanda por parte de la comunidad académica, respecto de la mejora en la disponibilidad y distribución de los espacios físicos.

## **10.2 Recomendaciones**

- Realizar estudios de base, sistemáticos, para identificar la oferta educativa más relevante para la provincia y la región, en el corto y en el mediano plazo. Esta información resulta clave para la elaboración del Plan Institucional en esta materia ya que a partir de ella se puede prever la apertura y cierre de carreras, en función de la demanda y saturación de recursos humanos formados. Por otra parte, definir el período de vigencia de los programas con mayor precisión, también permitiría ir planificando el reordenamiento de las funciones docentes y de investigación, la cobertura de cargos, la formulación de contratos de vinculación a término que acompañen a la duración de la carrera (en el caso de ser implementados) o la formulación de proyectos educativos de capacitación adicional en la curricula básica desarrollada.
- Planificar institucionalmente, a corto y mediano plazo, las necesidades de formación y de perfeccionamiento del cuerpo académico en función de un diagnóstico preciso por carreras y ciclos actuales y según los previstos en el mediano plazo. Esta estrategia serviría para prever con tiempo la planta docente requerida y evitar dificultades respecto de su cobertura o formación durante su desarrollo.
- Promover una mayor articulación entre las unidades académicas, a través del fortalecimiento del intercambio y la promoción de emprendimientos de equipos académicos conformados por docentes y/o investigadores de diferentes UUAA. Esta integración, al erosionar la relativa segmentación entre Unidades, podría estar al servicio, en el mediano plazo, de la conformación definitiva de ciclos en todas las UUAA, del 'reciclaje' docente involucrado en la rotación de carreras y de una oferta de formación de calidad equivalente entre sedes. Más indirectamente y en el largo plazo, sería un punto de partida interesante para encarar activamente la no duplicación o complementariedad de carreras y ciclos entre Unidades, en lo respecta a las limitaciones o resistencias del cuerpo académico.
- Continuar avanzando en la concreción de concursos docentes, con el fin de aumentar la proporción de profesores titulares y asociados en el conjunto del cuerpo académico y regularizar la planta en su totalidad.
- Desarrollar un diagnóstico en profundidad respecto de la múltiples causas involucradas en el problema del bajo rendimiento estudiantil a partir del cual definir un conjunto de estrategias institucionales vinculadas. Una vez implementadas, realizar un seguimiento cercano de su desarrollo considerando la evolución de sus principales indicadores (deserción, desgranamiento, extensión de la duración real de las carreras, aprobación del primer año de estudios, etcétera) ya que se trata de tendencias que demandan un tiempo considerable para su reversión, por lo menos,

en relación con los factores internos involucrados sobre lo que es posible operar institucionalmente.

- Articular, fortalecer y evaluar todas las acciones institucionales actuales, enmarcadas en las políticas de bienestar estudiantil y relacionadas con el ingreso y permanencia de los estudiantes, con el propósito de retener la matrícula, garantizar aprendizajes de calidad y viabilizar su graduación. La Institución cuenta con antecedentes de trabajo relevantes en este sentido (v.g. el equipo de la UACO) que pueden ser transferidos a otras Unidades a partir de una mayor articulación e intercambio.
- Generar un acuerdo y compromiso homogéneo, entre el cuerpo docente y de conducción de la UNPA, sobre la figura del ‘alumno no residente’ y las estrategias pedagógico-didácticas para su atención. Directamente vinculado, promover un mayor desarrollo de la “educación a distancia”, como estrategia pedagógico-didáctica para una mejor atención del estudiante que reside en localidades distantes de las unidades académicas, en vistas a la probable y conveniente expansión de este tipo de matrícula.
- Asegurar que los profesores visitantes conformen equipos con docentes locales para consolidar su formación. También, garantizar, en la medida de lo posible, que al frente de todas las cátedras esté un docente con categoría de profesor, para asegurar la idoneidad académica y la experiencia en el campo profesional correspondiente. Una posibilidad para resolver ambas limitaciones es nombrar al frente de la cátedra (o como coordinador de la misma) a un académico de la UUAA, y reforzar sus clases con la presencia de profesores visitantes procedentes de otras Unidades Académicas de la UNPA o de universidades cercanas, con lo cual se disminuirían los riesgos de ausencia y se podría incrementar la asiduidad de sus visitas.
- Continuar promoviendo y facilitando la participación del cuerpo académico en congresos, seminarios, talleres, actividades de intercambio con otras universidades y pasantías docentes, cualquiera sea su categoría y dedicación. Se entiende que esta participación no sólo es importante para la formación y su transferencia a las actividades académicas y a los equipos, sino que constituye un incentivo importante para la continuidad y mejora de su trabajo.
- Continuar produciendo un mejoramiento en la construcción y distribución de los espacios físicos destinados a las actividades de docencia. Esto resulta particularmente importante en la unidad académica de Río Gallegos por la dispersión de los edificios que se verifica en ella.

## **11. INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN**

Las funciones de investigación, extensión y vinculación constituyen la marca distintiva de esta Institución, dada su condición ‘regional’ y las definiciones fundacionales. Al respecto cabe destacar el crecimiento progresivo de la investigación (en cantidad, alcance y tipo de proyectos, conformación de equipos, infraestructura involucrada, etc.) y su relación muy estrecha respecto de la vinculación y la transferencia, todas convergentes con el desarrollo regional.

Es decir, si bien, la docencia constituye la actividad central de la Institución y tiene una orientación real hacia las demandas de formación profesional regionales (aunque susceptible de ser mejorada), las funciones de investigación, extensión y vinculación, tal como están encaradas en la actualidad (con una prospectiva de crecimiento sostenido a futuro), constituyen una pieza fundamental donde se concreta la inserción social y el servicio de la Universidad a las necesidades de desarrollo, fundamentalmente en términos económico-productivos.

Esta etapa de crecimiento por la que atraviesan estas funciones involucra sortear limitaciones en diferentes planos institucionales. Estos problemas a resolver se señalan a continuación, junto con las recomendaciones respectivas.

### **11.1. Aspectos a resolver por la Institución**

- La actividad de investigación todavía no logra configurar un aspecto significativo en la identidad institucional para los integrantes de la Universidad, a pesar de contar con un crecimiento considerable en los últimos años.
- Existe la necesidad de fijar políticas institucionales permanentes para las áreas de investigación, extensión y vinculación que trasciendan los cambios de gestión y permitan aumentar los recursos disponibles y, también, mejorar su distribución entre unidades, temáticas y proyectos.
- No hay un plan institucional que encuadre claramente la fijación de prioridades respecto de las líneas de investigación. Esto limita a los órganos de conducción en la evaluación de los proyectos y la asignación de recursos humanos y económicos. Además genera, en los claustros, suspicacias respecto de la asignación de fondos.
- La integración de las áreas de extensión y vinculación entre las unidades académicas y entre éstas y las instancias centrales aún es insuficiente. Las actividades muchas veces se desarrollan de manera independiente -del área central- lo que conduce a promover proyectos que no necesariamente se desprenden de las temáticas básicas institucionales.

### **11.2 Recomendaciones**

- Continuar avanzando con el crecimiento y consolidación de esta función, particularmente, a partir de temáticas propias, relevantes para el desarrollo de la Patagonia Austral, tales como las actuales referidas a los recursos naturales.
- Considerar que el plan institucional de la UNPA debe determinar con precisión las líneas prioritarias para las dimensiones de investigación, extensión y vinculación y sus modalidades operativas de desarrollo, examinando todos sus requerimientos, en relación con la situación productiva, laboral y social, actual y futura, de la región. Esta consideración precisa permitirá facilitar la generación de proyectos alternativos, mejorar su evaluación y la asignación de recursos humanos y económicos; también, potenciar el impacto comunitario de los mismos.

- Considerar estas funciones en relación con el incremento de recursos propios. Estos podrían ser reinvertidos y, a su vez, retroalimentar el crecimiento de estas funciones universitarias.
- Generar estrategias de integración e intercambio para los equipos de investigación, extensión y vinculación de forma de ir consolidando las líneas prioritarias o básicas definidas institucionalmente.
- Diseñar una metodología para asignación presupuestaria a los proyectos que permita la correcta determinación de costos, lo que redundará en una evaluación más certera del impacto económico del proyecto y una distribución más fundada de los recursos.

## **12. INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO INSTITUCIONAL**

En términos generales, los distintos sectores de apoyo al desarrollo de la actividad académica han experimentado una mejora considerable en los últimos años. Cuestión especialmente significativa, en el caso de los servicios bibliotecarios y del equipamiento informático. También, aunque en menor medida, respecto del espacio físico. En relación con el personal administrativo y de apoyo, cabe destacar el nivel de implicación con la vida institucional y su capacidad para identificar las principales limitaciones que atraviesan sus respectivas áreas. Además, la voluntad de las autoridades de regularizar totalmente su situación escalafonaria y definir claramente sus misiones, sus funciones y sus relaciones para la mejora de la gestión.

### **12.1. Personal administrativo y de apoyo**

#### *12.1.1. Aspectos a resolver por la Institución*

- Falta de claridad de su ubicación y vínculos en el organigrama.
- Alta proporción de personal contratado.
- Déficit en la estructura física, en algunas unidades de gestión, para el desarrollo de las tareas administrativas.

#### *12.1.2. Recomendaciones*

- Poner en marcha el Manual de Misiones y Funciones, de reciente data, como solución al problema de la definición clara de las características de los cargos, sus funciones y la relación entre diferentes áreas de trabajo. También como una herramienta que permita disminuir la proporción de personal contratado, hacia su encasillamiento escalafonario, dentro de las posibilidades presupuestarias.
- Mantener el énfasis, puesto por las autoridades de la UNPA, en el mejoramiento de la estructura física para una adecuada administración y gestión de las tareas académicas en general.

- Continuar avanzando con las iniciativas de formación universitaria del personal de este sector, tratando de garantizar la participación de todos los integrantes de este sector, aún en los casos que cuentan con el nivel educativo básico.

## **12.2. Equipamiento informático**

### *12.2.1. Aspectos a resolver por la institución*

- Lenta y diversa implementación de los sistemas nacionales de información (desarrollados desde el ministerio nacional de educación -SIU-) en las distintas Unidades, pese a la existencia de soportes técnicos locales y nacionales.

### *12.2.2. Recomendaciones*

- Incrementar el grado de capacitación previa de los actores relacionados con los estos sistemas normalizados para facilitar su rápida implementación. y proporcionar así la mejor organización posible y favorecer la gestión de las UUAAs.
- Proyectar las bases para avanzar sobre los conceptos más modernos para el desarrollo regional (la llamada “nueva economía” o “economía digital”), objetivo trazado por los Estatutos de la UNPA y que sería importante contemplarlo en el Plan Institucional.
- Repensar el destino de la tecnología informática para uso exclusivamente administrativo. Convenientemente organizada en red y si los espacios físicos lo permiten, puede llegar a ser un recurso paralelo para uso de alumnos, docentes o investigadores.
- Extender las conexiones de las *intranets* (desarrolladas aisladamente en cada Unidad), para conformar una red interna común al conjunto de la Universidad de forma de facilitar la resolución de los problemas de articulación y coordinación.

## **12.3. Biblioteca**

### *12.3.1.- Aspectos a resolver por la Institución*

- El incremento de la matrícula plantea serios problemas de espacio físico disponible.
- El personal en las UUAAs más pequeñas es insuficiente.
- La biblioteca esta destinada a satisfacer solo la demanda de la función Docencia. Las colecciones de publicaciones periódicas y no periódicas resultan limitadas, lo mismo que la consulta a bases de datos especializadas y las colecciones referidas a temas particulares dentro de los diferentes campos de conocimiento.
- Es insuficiente la conexión (informática) entre las bibliotecas de las diferentes unidades académicas.

### *12.3.2. Recomendaciones*

Continuar con los esfuerzos realizados para la mejora de las Bibliotecas, y la consolidación de ellas en tanto 'sistema de información' (SIUNPA). Un crecimiento que debe atender tanto a las necesidades de los estudiantes como de los docentes y los investigadores. En el primer sentido, el previsible incremento de alumnos plantea nuevas demandas de expansión tanto en el fondo bibliográfico, los espacios, las instalaciones y los horarios de atención. En el segundo sentido, es recomendable que este crecimiento también sea cualitativo, es decir, que involucre la compra y suscripción de bibliografía y publicaciones periódicas especializadas.

- Designar más recursos especializados para alcanzar la planta apropiada en todas las bibliotecas de las UUAA, en la medida de lo posible,
- Intensificar el equipamiento y soporte informático para todas las actividades y funciones bibliotecarias, especialmente en lo referido al relevamiento y acceso a materiales, sistematización de información, comunicación entre bibliotecas de la UNPA y otras , consultas de los usuarios, etcétera.

## ANEXO I

**Cuadros relacionados con la distribución del gasto por objeto, por fuentes de financiamiento y por su ejecución presupuestaria.**

**Cuadro I**  
**Evolución de la distribución presupuestaria por objeto de gasto**  
**(en pesos a valores históricos)**

Conceptos	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Gastos Personal	9.526.570	9.794.298	10.345.407	11.200.318	11.754.942	13.089.779
% sobre el Total	83	73	65	60	53	65
Bienes Consumo	319.426	224.011	268.939	385.350	381.925	951.663
% sobre el Total	3	1,60	1,60	2	2	5
Serv. no Personales	990.498	1.499.076	2.377.575	2.638.815	2.969.453	2.279.095
% sobre el Total	9	11	15	14	15	11
Bienes de Uso	359.419	1.410.344	1.827.739	2.925.128	3.548.504	2.213.618
% sobre el Total	3	10,40	11,40	16	18	11
Transferencias	258.206	550.679	1.088.421	1.394.117	1.498.986	1.585.026
% sobre el Total	2	4	7	8	8	8
TOTAL	11.454.119	13.478.408	15.908.081	18.543.728	20.153.810	20.119.185
Porcentaje	100	100	100	100	100	100

Fuente: Anuario Estadístico 2001 UNPA.

**Cuadro II**  
**Evolución de la distribución presupuestaria por objeto de gasto. Base Año 1996=100**

Conceptos	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Gastos Personal	100	103	109	118	123	137
Bienes Consumo	100	70	84	120	120	298
Serv. No Personales	100	151	264	266	300	230
Bienes de Uso	100	392	509	814	988	616
Transferencias	100	213	422	540	581	614
TOTAL	100	118	139	162	176	175

Fuente: Anuario Estadístico UNPA – 2001.

Para la elaboración de los Cuadros I y II de Distribución del Gasto por Objeto, se ha tomado el período 1996/2001.

El Cuadro II se ha confeccionado de manera de tener una vista sobre la evolución de los gastos tomando como base 100 el año 1996.

### Cuadro III

#### Presupuesto según fuente de Financiamiento

-En valores relativos y absolutos-

1 ) En valores relativos

Conceptos	2001	2002 (1)
Crédito Externo	1 %	1 %
Economías Ejerc.Ant.	18 % (2)	15 % (2)
Transferencias Internas	2 %	2 %
Recursos Propios	3 %	2 %
Tesoro Nacional	76 %	80 %
Totales	100 %	100 %

2 )En Valores absolutos históricos. En Pesos. Incluye Crédito Indisponible.

	2001	2002 (1)
Totales	\$ 20.119.184	\$ 19.140.283

(1)Se incluye el año 2002 en virtud de haberse recibido la información en forma directa de la Secretaría de Hacienda y Administración.

(2) Incluye "Crédito Indisponible":7,23% para el año 2001 y 7,44% para el año 2002.

Fuente : Anuario Estadístico 2001 UNPA, pág. 155.

### Cuadro IV UNPA - EJECUCION PRESUPUESTARIA

1) En valores relativos por UUGG Año 2001. Respecto de su propio total.

Conceptos	Presup. Ajust*	Devengado *
Programas UUGG (1 a 19)		
Actividades Centrales	10	10
UA Río Gallegos	25	28
UA Caleta Olivia	17	18
UA San Julián	5	5
UA Río Turbio	8	8
Programas UUGG	35	31
Total	100	100

\* No incluye Crédito Indisponible.

2 ) En valores absolutos históricos. En Pesos.

Total Año 2001: \$ 17.062.995.-
No Ejecutado: \$ 3.056.123.-**

\*\* Sobre este concepto referirse a las consideraciones hechas en este informe.

Fuente: UNPA Secretaría de Hacienda y Administración.

Nota: se ha tomado el Presupuesto Ajustado, o sea no incluyendo el Crédito Indisponible, para hacerlo homogéneo con el Devengado que (conforme al Art. 31 de la Ley 24156) es igual al Ejecutado. La ejecución de sólo el 78% de los Programas, hace que el Devengado correspondiente a la UARG y a la UACO incremente el peso relativo en su propio total.

## ANEXO II

**Cuadros relativos a los recursos informáticos disponibles, las características (en horas) y el tipo de uso dado**

**Cuadro I- Cantidad y tipo de recursos informáticos, por sector**

Sector	PC	PC con Acceso a Internet	Impresoras	Equipos de Comunicación
Uso del alumnado	140	27	11	7
Serv.Administr. De Alum. Y estudio	24	9	11	1
Biblioteca	33	8	13	5
Investigación – Extensión	14	4	7	1
Sub.Total :	211	48	42	14
Otros Usos Administrativos	140	19	59	16
Rectorado - Uso Administrativo	55	0	35	11
Sub.Total :	195	19	94	27
<b>TOTAL :</b>	<b>406</b>	<b>67</b>	<b>136</b>	<b>41</b>

Fuente: Anuario Estadístico 2001 – UNPA

**Cuadro II.- Destino de los equipos de PC, en valores porcentuales**

Sector	PC	Relación %
Dedicado a Alumnado	211	52%
Dedicado a Usos Administrativos	195	48%
<b>TOTAL:</b>	<b>406</b>	<b>100%</b>

**Cuadro III.- Destino de los equipos de PC con acceso a internet**

Sector	PC con Acceso a Internet	Relación %
Dedicado a Alumnado	48	72%
Dedicado a Usos Administrativos	19	28%
<b>TOTAL:</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Nota: En los datos precedentes se consideró prudente excluir los equipos de PC Server, ya que 11 son servidores exclusivos para Rectorado y 29 se consideran compartidos por la UNPA sin que se pueda deducir que proporción se afecta a tareas de alumnado o administrativa. A su vez, la relación alumno/ recurso considerada incluye las actividades de investigación y extensión y los recursos informáticos destinados a la atención administrativa de estudiantes.