

**INFORME FINAL**  
**UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO**  
***San Miguel de Tucumán***

**COMITÉ DE PARES EVALUADORES:**

Sonia Araujo  
Néstor Ferrari  
Jorge Lanzaro

**MIEMBROS RESPONSABLES:**

Adolfo Subrin  
Ricardo Gutiérrez

**TECNICO RESPONSABLE:**

Mariana Alonso

## Indice

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Breves referencias históricas</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Acerca de la misión y el proyecto institucional.</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Las carreras y el contexto de la UNSTA</b>	<b>9</b>
<b>2. Gobierno y gestión</b>	<b>11</b>
<b>2.1. El Estatuto y los niveles de gobierno de la universidad</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Consideraciones acerca de la organización y el gobierno universitarios</b>	<b>13</b>
2.2.1. Estructura organizativa y coordinación entre unidades	13
2.2.2. Gobierno y participación de los estamentos	16
2.2.3. Planeamiento y planes de desarrollo institucional	18
2.2.4. Funciones de ejecución y control	19
<b>2.3. Presupuesto y financiamiento</b>	<b>19</b>
2.3.1. Pautas generales	19
2.3.2. Procedimientos presupuestarios y resultados	20
2.3.3. Fuentes de ingresos y gastos por programas	21
<b>3. Docencia</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Características, situación y evaluación de la <i>Docencia</i></b>	<b>24</b>
<b>3.2. Organización académica y carreras</b>	<b>24</b>
3.2.1. Características de las carreras	24
3.2.2. La especificidad del Departamento de Formación Humanístico-Cristiana	26
<b>3.3. El cuerpo docente: composición, régimen de acceso y permanencia</b>	<b>28</b>
<b>3.4. Los planes de estudios en las facultades de la UNSTA</b>	<b>30</b>
<b>3.5. Los planes de estudios y las prácticas curriculares desde el punto de vista de los estudiantes</b>	<b>32</b>
<b>3.6. Los planes de estudio y las prácticas curriculares desde el punto de vista de los graduados</b>	<b>33</b>
<b>3.7. Alumnos desde el punto de vista de su inserción en las facultades y carreras</b>	<b>33</b>
<b>3.8. Docencia de posgrado</b>	<b>36</b>
3.8.1. Carreras de posgrado: antecedentes	36
a) Maestría en Informática	36
b) Maestría en Política	36
3.8.2. El posgrado en la actualidad	37
3.8.3. Posibles líneas de acción	37
a) Acerca de la organización institucional del Posgrado	37
b) Acerca de la orientación de los programas de posgrado	38
<b>4. Investigación, Extensión y Transferencia</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Características, situación y evaluación de la <i>Investigación</i></b>	<b>41</b>
<b>4.2. Características, situación y evaluación de las actividades de <i>Extensión y Transferencia</i></b>	<b>44</b>
4.2.1. Actividades de extensión universitaria	44
4.2.2. Pasantías institucionales	45
4.2.3. Convenios y acuerdos con otras instituciones	45
4.2.4. Convenios de beneficios arancelarios	47
<b>5. Otras condiciones para el desarrollo del proyecto institucional</b>	<b>48</b>

<b>5.1. Infraestructura física</b>	<b>48</b>
<b>5.2. Infraestructura administrativa</b>	<b>49</b>
<b>5.3. Servicios de Biblioteca</b>	<b>50</b>
<b>6. Consideraciones finales</b>	<b>53</b>
<b>6.1. Síntesis de las principales fortalezas y debilidades institucionales</b>	<b>56</b>
<b>6.2. Síntesis de sugerencias y recomendaciones</b>	<b>57</b>
6.2.1. La Docencia en el Proyecto Institucional	58
6.2.2. Régimen de contratación y promoción de los docentes	58
6.2.3. Los planes de estudio y su desarrollo	59
6.2.4. Alumnos	59
6.2.5. Docencia de posgrado	59
6.2.6. Investigación	60
6.2.7. Extensión y transferencia	61
6.2.8. Aspectos organizativos	61
6.2.9. Planificación y control presupuestario	62
6.2.10. Estructura de ingresos y egresos	62
6.2.11. Infraestructura física	62
6.2.12. Infraestructura administrativa	63
6.2.13. Convenios y acuerdos con otras instituciones	63
6.2.14. Servicios de biblioteca	63
<b>7. Anexos</b>	<b>64</b>
<b>7.1. Anexo I: Oferta de carreras de la UNSTA en el año 1989 y a partir de la década de los 90</b>	<b>64</b>
<b>7.2. Anexo II: Oferta educativa del Centro Universitario Concepción en el año 2002</b>	<b>65</b>
<b>7.3. Anexo III: Organigrama de la Universidad</b>	<b>66</b>

## 1. Introducción

### 1.1 Breves referencias históricas

La *Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino* (UNSTA) fue reconocida como Universidad Privada Autónoma por el Estado Nacional en el año 1965 –en el marco de la Ley de Universidades Privadas y Provinciales N° 17.604- y obtuvo su autorización definitiva en el año 1978. Si bien es posible reconocer diferentes etapas en la historia de la institución, la nota distintiva que está presente en el origen de la UNSTA y que define su identidad institucional es que ‘*posee la triple característica de Universidad Argentina, Católica y Dominicana*’<sup>1</sup>. La tradición católica y dominicana coexiste con una apertura hacia otras creencias religiosas que se traduce en la presencia de estudiantes y de profesores pertenecientes a diferentes credos como en los vínculos establecidos con referentes de otras religiones de la comunidad de San Miguel de Tucumán.

Aun cuando el origen de la UNSTA podría remontarse a las actividades educativas emprendidas desde la llegada de los primeros religiosos de la Orden de Predicadores en los inicios del siglo XVII (cursos de enseñanza de la filosofía en el convento de Córdoba y la creación de la primera cátedra de Filosofía en el convento de la ciudad de San Miguel de Tucumán en el año 1802 ), el antecedente inmediato como institución de educación superior es el *Instituto Universitario Santo Tomás de Aquino* (IUSTA). En efecto, inaugurado en el año 1956 en la ciudad de San Miguel de Tucumán, el mencionado Instituto se asienta sobre la base de la tradición de enseñanza de la Orden de Predicadores pues crea, en primer lugar, la Escuela de Filosofía a la que se agregó la de Lenguas Clásicas y Modernas. A esta oferta educativa se incorporó la Escuela de Historia, iniciándose en el año 1958 las licenciaturas en Historia, en Lenguas y en Filosofía. Hacia fines de la década del 50 el IUSTA estaba conformado por las Escuelas de Filosofía, de Letras, de Lengua y Literatura Alemanas y de Historia, y por los Departamentos de Medicina y Lengua Inglesa<sup>2</sup>.

Con esta configuración, en 1959, el IUSTA fue anexado a la Universidad Católica de Córdoba, comenzando a funcionar en el marco de la Ley de Universidades Privadas. Así, en el año 1960 se crea la Escuela de Ciencias de la Educación, se edita el primer número de la revista *Investigación y Docencia*<sup>3</sup>, el Departamento de Folklore y se concreta su fundación canónica.

Durante los primeros años de la década de los ´60 comienza la primera diversificación hacia la incorporación de carreras profesionales pues se creó la Escuela de Economía y Administración (1961) con las carreras de Contador Público y Economista; la Escuela de Ciencias Jurídicas y Sociales (1963); y de Ingeniería Industrial (1964). La tradición de enseñanza de las humanidades cristalizó, también en 1964, con la creación de la Facultad de Humanidades.

<sup>1</sup> Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino. *Informe de Autoevaluación*. San Miguel de Tucumán. República Argentina, 2001.

<sup>2</sup> Los departamentos no se concretaron con ofertas de formación .

<sup>3</sup> Este hecho se considera relevante porque es identificado por la Institución como el primer antecedente de la articulación con la Universidad Nacional de Tucumán (UNT) pues publicaron docentes de ambas instituciones.

En 1966, un año después de que la Universidad obtuvo su reconocimiento oficial como Universidad Privada<sup>4</sup>, se incorpora el Departamento de Teología a cargo del dictado de cursos de Teología para todas las carreras y de actividades de extensión. En 1967 se crea el Instituto de Investigaciones Históricas “Manuel García Soriano” dedicado, fundamentalmente y hasta la actualidad, a la reconstrucción de la historia de Tucumán y de la Orden Dominicana.

Durante el Rectorado de Fr. Aníbal E. Fosbery O.P., en el año 1970, la Universidad recibe de la Orden de Predicadores como legado el Convento del Santísimo Rosario, transformándose en claustro universitario. Al año siguiente -por la Resolución N° 2.770 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación- se aprueba el Estatuto de la UNSTA, constituyéndose como Universidad Católica en el marco de la Orden de Predicadores de la República Argentina, y reconociendo al Arzobispo de Tucumán como ‘Gran Canciller’<sup>5</sup> de la Universidad.

También durante este lapso se pone en marcha el Centro Universitario Concepción (1974)<sup>6</sup> con la implementación de las carreras de Ingeniería Industrial y las Licenciaturas en Administración de Empresas y en Relaciones Públicas.

En 1973, se crea la Dirección General de Estudios (1973). A este ámbito correspondió la elaboración de un “*Proyecto Epistemológico de Áreas Académicas*”, sustentado en una epistemología tomista y considerado, por quienes han permanecido en la Universidad desde su creación, como el principal antecedente de la propuesta de integración de áreas de conocimiento. Esta integración es re-impulsada a partir de 1997, en el marco del proceso de reforma de la Universidad, para la organización de una estructura departamental.

Algunos otros hechos relevantes, citados en el Informe de Autoevaluación, son la creación de la actual Facultad de Economía y Administración (1983) y de la Facultad de Antropología y Psicología (1983). También se citan, entre otras, la creación del Departamento de Graduados, del Comité Interno de Ciencia y Tecnología, del Centro de Posgrado, de la Maestría en Informática, y de la Tecnicatura en Higiene y Seguridad en el Trabajo. Si bien en este período ya se incluyen otras estructuras destinadas al desarrollo de actividades de investigación, *en la actualidad, la actividad en esta materia aún es incipiente en el ámbito de la UNSTA.*

A mediados de los ‘80 se produce un severo redimensionamiento institucional con la supresión de una cantidad considerable de unidades creadas previamente (institutos de investigación, secretarías generales, vicerrectorados, etc.). Esta reducción de la estructura fue resultante de la no renovación, por parte del gobierno nacional, de un subsidio que le había otorgado en 1981<sup>7</sup>, sobre la base del artículo 16° de la Ley de Universidades Privadas N° 17.604.

<sup>4</sup> Este reconocimiento lo obtiene por el Decreto N° 6.257.

<sup>5</sup> Esta figura constituye la máxima autoridad de la Institución.

<sup>6</sup> Esta Sede está ubicada en la ciudad de Concepción al sudoeste de la provincia de Tucumán. Véase ANEXO II. *Oferta Educativa de la UNSTA en el Centro Universitario Concepción en 2002*, ANEXO III. *Oferta educativa de la UNSTA en la Sede Buenos Aires.*

<sup>7</sup> Este subsidio fue otorgado por el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 70/81.

Luego de veinte años de continuidad de la gestión rectoral de Fr. Aníbal E. Fosbery O.P., en 1990 asume como Rector el Dr. Héctor Luis Partridge, primer laico a cargo de esta función desde el nacimiento de la UNSTA. En este momento, se inicia una década en la que se produce una marcada ampliación y diversificación de la oferta educativa a partir de la inclusión de nuevas carreras.

Luego de su renuncia en el año 1997, es reemplazado por el Dr. Pedro Wenceslao Lobo, académico con trayectoria docente y científica en la Universidad Nacional de Tucumán. Su gestión, que se extiende hasta la actualidad, se planteó como objetivos primordiales obtener mayores recursos presupuestarios para desarrollar las funciones de docencia, investigación y extensión; diversificar y profundizar los perfiles profesionales orientados a una rápida inserción en el mercado laboral profesional y consolidar la comunidad universitaria.<sup>8</sup>

En este último período, se observa una mayor apertura hacia las necesidades laborales del medio local y regional. También, una búsqueda superadora del modelo institucional como centro dedicado, principalmente, a la transmisión de conocimientos. En este contexto, se inicia el *Programa de Evaluación Institucional*, desarrollándose el proceso de autoevaluación en el transcurso de 1999 y 2000. A mediados del año 2001 el informe de autoevaluación se presenta a la CONEAU y al año siguiente se concreta el proceso de evaluación externa.

## **1.2. Acerca de la misión y el proyecto institucional.**

Según el Estatuto, la UNSTA *“tiene la finalidad de proporcionar una formación humanística y profesional en las Ciencias; Artes y Técnicas, con el objeto de promover la generación y el desarrollo del conocimiento en todas sus formas, contribuyendo a la preservación de la cultura nacional y propiciando las actitudes y los valores requeridos para la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de mejorar la calidad de vida y de consolidar el respeto a las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático y a la protección del medio ambiente.”*<sup>9</sup>

Como Universidad Católica, y según queda expresado en el artículo 5° del Estatuto, *“la UNSTA debe caracterizarse por la inspiración cristiana de cada miembro y de la comunidad universitaria como tal: por la promoción de una reflexión continua a la luz de la fe católica; por la fidelidad al mensaje cristiano tal como es presentado por la Iglesia.”* En el marco de la normativa que rige las universidades católicas se insta a que se conviertan en las gestoras de un nuevo humanismo *“donde los valores espirituales, morales, filosóficos, estéticos y científicos se puedan desarrollar en armonía, y donde exista un profundo respeto por la libertad y los derechos de las personas.”*<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino. *Informe de Autoevaluación*. San Miguel de Tucumán. República Argentina, 2001, p. 20.

<sup>9</sup> Título II. De la identidad y Misión. Artículo 3, en: *Estatuto de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino*. San Miguel de Tucumán, República Argentina, 2000, p. 2.

<sup>10</sup> Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino. Capítulo 1. Misión y Propósitos Institucionales, en: *Informe de Autoevaluación*. San Miguel de Tucumán. República Argentina, 2001, p. 5-6.

Como centro de estudios superiores de la Provincia Argentina de la Orden de Predicadores, la UNSTA participa de su misión y asume sus prioridades. Entre los criterios más importantes se destacan<sup>11</sup>:

- Vinculación estrecha con la sociedad, la cultura y la Iglesia de Tucumán.
- Cualificación de la tarea docente, impulso decidido a la investigación y apertura de cursos de Posgrado.
- Integración del Saber, como integración entre fe y razón, del saber teológico y filosófico con las demás ciencias.

En el marco de los pilares centrales que definen la identidad de la UNSTA, a mediados de la década de los '90<sup>12</sup>, se impulsa un proceso de reforma motivado en los siguientes lineamientos político-académicos:

- i) la importancia asignada a la promoción y el desarrollo de la investigación,
- ii) la necesidad de implementar estudios de posgrado, de modificar el régimen de acceso y de designación de los docentes así como de incrementar su nivel de formación,
- iii) y de fomentar y afianzar la relación de la universidad con otras universidades nacionales y extranjeras.

El impulso de estas políticas coincidió –llegando a coexistir- con una marcada ampliación y diversificación de la oferta educativa destinada al logro de una rápida inserción laboral de los graduados y a brindar respuestas a las demandas del mercado laboral en la región. En este sentido, la UNSTA pasó de seis carreras en 1989 (Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Abogacía, Procuración y Licenciatura en Psicología) a la incorporación de carreras que, con distinta duración y con la inclusión de títulos intermedios, triplicaron dicha oferta educativa<sup>13</sup>.

Esta situación provocó la duplicación de la cantidad de alumnos pues en la Sede Central la matrícula pasó de 2.209 estudiantes en 1990 a 4.464 en el año 2001. Según datos entregados al Comité de Pares Evaluadores (CPE) durante la visita, más de la mitad del personal ha sido incorporado en la década de los 90. El 62,8 % del cuerpo docente tiene entre uno y diez años de antigüedad, en dicho porcentaje el 42,5 % hasta cinco años.

Las variaciones en la composición del estudiantado y del profesorado, y el propósito de resguardar la misión propia, dieron lugar a la reorganización de las actividades de Pastoral Universitaria, expresadas en la radicación de un mayor número de frailes encargados de promover la atención pastoral y el desarrollo espiritual de los miembros de la comunidad universitaria, especialmente, del alumnado.

<sup>11</sup> *Ibíd*em p. 3.

<sup>12</sup> En este momento se elaboran los criterios para la definición de las políticas universitarias de la UNSTA en el cuatrienio 1994-1998 por parte de la Orden de Predicadores-Provincia Argentina-Prior Provincial en la que se plantea la necesidad de la autofinanciación para la eliminación del déficit presupuestario. Esta situación hizo que la prioridad en el lapso 1994-1998 se concentrara en la creación de nuevas carreras que permitió acrecentar considerablemente la matrícula universitaria.

<sup>13</sup> Véase ANEXO I. Oferta de carreras de la UNSTA en el año 1989 y a partir de la década de los 90.

Cabe señalar, sin embargo, que el balance de este dinámico período permite observar que se gestó un significativo crecimiento cuantitativo sin que fuera acompañado, con el mismo ritmo, por acciones tendientes a un mejoramiento cualitativo de las actividades emprendidas (v.g. la modificación del régimen de acceso y promoción de los docentes, el desarrollo de la investigación o el aumento de los estudios de posgraduación del cuerpo académico, entre otros).

Los cambios mencionados, producidos a partir de los '90, hunden sus raíces en marcos normativos (eclesiales y gubernamentales) y decisiones sobre la política universitaria provenientes de la Provincia Argentina de la Orden. Entre los primeros, se pueden citar la Ley de Educación Superior N° 24.521 en tanto institución que forma parte del sistema de educación superior en la República Argentina, y el Código de Derecho Canónico y las Encíclicas Pontificias *Ex corde Ecclesiae* y *Fe y Razón* por tratarse de una universidad católica.

En el segundo caso, las Constituciones de la Orden de Predicadores, las Actas de los Capítulos de la Orden de Predicadores, y la especificación de criterios para la definición de políticas universitarias de la UNSTA en los cuatrienios 1994-1998 y 1998-2002 (elaborados por el Consejo de Provincia de la Orden de Predicadores de la República Argentina).

En el marco del gobierno y la gestión de la universidad estos criterios han sido impulsados desde la Junta de Gobierno para su ejecución -y posterior control- por parte del Rector y del Consejo Superior aunque, como se verá, no todos gozan de la misma implantación institucional. Es en la definición de los criterios para el cuatrienio 1998-2002 que se promueve el proceso de autoevaluación en todos los estamentos de la comunidad universitaria para llevar a cabo el proyecto institucional y alcanzar los objetivos de calidad deseados.

A modo de síntesis, e intentando recuperar los principales hitos históricos que marcan el origen y posterior desarrollo de la UNSTA, puede afirmarse que se trata de una institución que constituye sus bases en la educación superior a partir de la iniciativa humanístico-filosófica-religiosa de la Orden de Predicadores. Este acervo fundacional es el pilar a partir del cual se va modificando la configuración inicial a través de un crecimiento sustentado en la generación de propuestas sobre la base de la detección de nuevas oportunidades, mientras va afianzando su estatus legal y su rol en la sociedad local.

En este proceso, el proyecto institucional va incorporando carreras profesionales y ofreciendo respuestas a las demandas regionales. Estas van haciendo más compleja la institución pues se definen nuevas dimensiones y funciones: la investigación, la extensión, el desarrollo del nivel de posgrado, la disponibilidad de un *campus*, etcétera.

La estructura actual de la Universidad, con determinadas presencias y ausencias de carreras y funciones universitarias, constituye el punto de partida para un cambio cualitativo de la Institución promovido por quienes la conducen. Este no puede sino pensarse en relación con su peculiar cultura institucional y de acuerdo con las áreas y recursos disponibles, anclados en su tradición histórica.

### **1.3. Las carreras y el contexto de la UNSTA**

La Universidad desarrolla sus actividades en las ciudades de San Miguel de Tucumán, de Concepción y de Buenos Aires. En la ciudad de Tucumán comparte la oferta de educación superior con las Universidad Nacional de Tucumán y con la Facultad Regional Tucumán de la Universidad Tecnológica Nacional.

La problemática socio-económica y laboral que afecta el país asume ciertas particularidades en el caso de la provincia de Tucumán expresada a través de altos índices de pobreza y desnutrición infantil.

En este último sentido, de acuerdo con lo señalado en las reuniones mantenidas con autoridades de la Universidad, algunas carreras de reciente creación y las propuestas de extensión iniciadas, intentan colaborar en la resolución de estos problemas. Al respecto, cabe mencionar la participación en programas de evaluación nutricional, desde la carrera de Nutrición.

La sensibilidad institucional ante las problemáticas más relevantes se ha observado, también, en la propuesta de creación de una especialización interdisciplinaria sobre violencia familiar y en programas de extensión vinculados con la prevención de adicciones y otras enfermedades -como el mal de Chagas-, en las instituciones educativas.

Otras carreras, creadas recientemente, intentan dar respuestas a demandas asociadas con el desarrollo regional. Una de ellas es la formación de graduados en turismo para el desarrollo de esta actividad en el NOA. También la formación de comunicadores sociales (a través del diseño gráfico, la locución radial o el periodismo) en el marco de la prioridad otorgada por la Orden de Predicadores, concomitante al crecimiento de estaciones radiales de FM en la región, el desarrollo de la prensa o la publicidad gráfica.

En las carreras con mayor tradición como es el caso de Abogacía, la inclusión de pasantías estudiantiles en el Consultorio Jurídico en colaboración con el Colegio de Abogados, constituye una inserción en la comunidad que, además, favorece la colocación profesional de los egresados .

Más allá de la existencia de estas iniciativas, parece importante considerar que la UNSTA, en atención a su misión (como institución católica y dominica) y a las características del medio en el que está inserta, extienda su ámbito de acción con iniciativas tendientes a dar respuestas destinadas a atender los problemas locales y regionales más acuciantes.

Tomando como ejemplo el Consultorio Jurídico, resultando pertinente y ventajoso desde el punto de vista de la inserción profesional, el desarrollo en otras áreas vinculadas con las políticas institucionales de extensión y de servicio contribuiría a los propósitos declarados de la UNSTA que, en una fórmula de contacto con el medio, incluiría en la formación de los estudiantes las necesidades y problemáticas de los sectores sociales más postergados.

Tales iniciativas podrían dar lugar a respuestas de carácter interdisciplinario que tendrían un doble propósito. Por un lado, favorecer la integración y articulación de los estudiantes de diferentes unidades académicas bajo la coordinación, el seguimiento y la responsabilidad del cuerpo de docentes. Y, por el otro, incluir de manera sistemática la enseñanza y el aprendizaje de aspectos vinculados con el desarrollo de prácticas relacionadas con el futuro ejercicio profesional.

## **2. Gobierno y gestión**

Al marco normativo institucional ya señalado en el análisis de la misión y el proyecto institucional se agrega el Estatuto que regula el gobierno de la UNSTA. Este ha sufrido una serie de modificaciones<sup>14</sup> hasta la formulación del actualmente vigente cuya aprobación corresponde al año 2000. En este proceso, la reformulación más importante se produjo en el año 1997 con motivo de su adecuación a la Ley de Educación Superior 24.521, según lo establecido en el artículo 28° del Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 576/96, Reglamentario de la Ley de Educación Superior N° 24.521.

El artículo 4 del Estatuto expresa que la UNSTA “*goza de la autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente y garantiza a sus miembros la libertad de enseñanza y de investigación, salvaguardando siempre los derechos de las personas y de la comunidad y dentro de las exigencias de la verdad y del bien común*”.

Dicho ejercicio de la autonomía se encuadra en relaciones y dependencias jerárquicas vinculadas con su organización y gobierno, tratadas a continuación.

### **2.1. El Estatuto y los niveles de gobierno de la universidad**

El Gobierno supremo de la Universidad compete al *Gran Canciller*, cargo que es ejercido por el Prior Provincial de la Provincia Argentina de la Orden de Predicadores de Padres Dominicos (artículo 11) quien además tiene la representación de la UNSTA ante las autoridades eclesiásticas. Sus principales funciones están vinculadas con la designación de los integrantes de la Junta de Gobierno; la designación y remoción, a propuesta de la Junta de Gobierno, del Rector, los Vicerrectores y el Director de Pastoral; y la aprobación de las modificaciones del Estatuto.

La *Junta de Gobierno* es el máximo órgano de dirección de la Universidad y está integrada por el Regente de Estudios de la Provincia Argentina de la Orden de Predicadores de Padres Dominicos, el Rector, y los demás consejeros que (en número no inferior a cuatro ni superior a seis) designe el Gran Canciller por el término de tres años.

Corresponde a este órgano la definición de la política académica, administrativa y económico-financiera; la determinación de los objetivos y los planes de desarrollo; el proponer al Gran Canciller los candidatos para Rector, Vicerrector y Vicerrectores de Áreas, así como propiciar su remoción; presentar a la aprobación del Gran Canciller las

---

<sup>14</sup> La primera versión del Estatuto es del año 1959 y está referido al entonces Instituto Universitario Santo Tomás de Aquino (IUSTA). El Gobierno de la Provincia de Tucumán lo aprobó mediante Decreto N° 611 del 26 de agosto de 1959. Al constituirse como Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino en 1965, el Estatuto original fue modificado ajustándose a las disposiciones y circunstancias vigentes. En 1970 se realizó una nueva modificación, aprobada por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, según Resolución N° 2.770 de fecha 19 de noviembre de 1970. La siguiente modificación estatutaria dio origen al Estatuto 1985, cuya vigencia se mantuvo hasta 1997, y que fuera aprobado por Resolución N° 1.142 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.

modificaciones estatutarias; aprobar el presupuesto anual y controlar su ejecución; aprobar proyectos de creación o cierre de nuevas Sedes, Facultades o Carreras; designar a los Decanos de cada Facultad (de entre los candidatos incluidos en la terna presentada por el Rector) y removerlos; asegurar el funcionamiento de las instancias internas de evaluación institucional; y aprobar su propio reglamento interno.

Cabe destacar que en la formulación del reglamento interno (Resolución Rectoral 025/98) la Junta de Gobierno se ha autolimitado en algunas de sus funciones importantes como, por ejemplo, su participación en la elección de Rector. Así, mientras **en** el artículo 12, inc.b del Estatuto se establece que compete al Gran Canciller “designar, a propuesta de la Junta de Gobierno, al Rector...” y en el mismo sentido en artículo 14, inc. d, se reserva para la Junta la facultad de “proponer al Gran Canciller los candidatos para Rector, Vicerrector...”, en el Reglamento Interno se establece, en cambio, que se propondrá “una terna que tendrá carácter de no vinculante”.

El *Rector* es la máxima autoridad ejecutiva de la Universidad, quien dura cuatro años en el cargo, pudiendo ser reelegido. Corresponde al Rector: dirigir, promover y coordinar toda la actividad de la Comunidad Universitaria; ejercer la representación legal y académica de la UNSTA; cumplir y hacer cumplir las normas que integran el régimen de la UNSTA; ejercer la jurisdicción disciplinaria ordinaria; presentar a la Junta de Gobierno la terna de candidatos para Decanos de cada Facultad, y solicitar su remoción; convocar y presidir el Consejo Superior; designar y remover al cuerpo docente; designar y remover al personal administrativo (de cualquier jerarquía); designar y remover al Secretario General y a los Secretarios de la Universidad y demás funcionarios políticos o de conducción (fijándoles las competencias que correspondieran); expedir los diplomas; dictar reglamentos; adoptar las medidas necesarias en casos de gravedad y urgencia (dando cuenta a la Junta de Gobierno o al Consejo Superior según corresponda); suscribir los acuerdos o convenios; y con aprobación del Consejo Superior, solicitar al Gran Canciller su consentimiento para la concesión del doctorado "*honoris causa*".

El *Consejo Superior* está integrado por el Rector, el Vicerrector, los Vicerrectores de Áreas, los Decanos de las Facultades, el Director de Pastoral, el Secretario General y los docentes designados (de conformidad con la reglamentación que dicte la Junta de Gobierno, la que podrá disponer la incorporación de otros miembros).

Corresponde al Consejo: planificar y coordinar la ejecución de las políticas universitarias establecidas por la Junta de Gobierno y de las directivas del Rector; aprobar las propuestas de planes de estudio; proponer a la Junta de Gobierno la creación o cierre de Facultades o carreras; proponer al Rector la creación o cierre de unidades académicas, administrativas o de servicios; considerar el proyecto de presupuesto anual de la UNSTA y formular las sugerencias que estime convenientes; designar a los integrantes del Tribunal Académico y dictar el reglamento procesal de ese cuerpo; aprobar los reglamentos y sus modificaciones, que proyecten los respectivos Consejos de Facultades; reglamentar un régimen de beneficios arancelarios para los alumnos; dar su aprobación para que se solicite el consentimiento del Gran Canciller para la concesión del doctorado "*honoris causa*"; y dictar su reglamento interno<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> El reglamento interno fue aprobado mediante resolución rectoral 029/98 del 26-02-98 y N° 16/00 del 02-03-2000.

Otros funcionarios de la conducción central son el *Secretario General* - colaborador directo del Rector - y el *Director de Pastoral* para la atención pastoral y el desarrollo espiritual de los miembros de la comunidad universitaria.

En las facultades el gobierno corresponde a los *Decanos* y a los *Consejos Académicos* de Facultades. Según lo previsto en el artículo 30, compete al *Decano* de cada Facultad: integrar el Consejo Superior; representar a la Facultad y dirigirla en los ámbitos académicos, administrativos y disciplinarios; promover, coordinar y supervisar todas las actividades de la Facultad; cumplir y hacer cumplir el Estatuto y los reglamentos que dicten la Junta de Gobierno, el Rector y/o el Consejo Superior; convocar y presidir las reuniones del Consejo de la Facultad y de su Claustro de Profesores y/o docentes; proponer al Rector la designación de los integrantes del cuerpo docente y su remoción, previo acuerdo del Consejo de Facultad; proponer al Rector el nombramiento y la remoción del Secretario y del personal de conducción y administrativo de la Facultad; expedir, juntamente con el Rector, los diplomas que otorgue la UNSTA en las carreras correspondientes a la Facultad; e informar al menos una vez al año sobre la marcha de la Facultad al Claustro de profesores y/o docentes y recibir sus sugerencias.

A su vez, el artículo 32 establece que compete al *Consejo* de cada Facultad: aconsejar y proponer al Decano cuanto estime conveniente para la gestión académica, administrativa y disciplinaria de la Facultad; proyectar el reglamento de la Facultad y sus modificaciones, elevándolo al Consejo Superior para su aprobación; proponer al Consejo Superior los proyectos de creación o cierre de carreras de grado y posgrado; considerar las propuestas de nombramiento de docentes que el Decano efectúe al Rector; considerar el proyecto de presupuesto anual de la Facultad; considerar los proyectos de extensión universitaria y difusión cultural de la Facultad; propiciar la formación y capacitación docente y las actividades interdisciplinarias y de integración del saber; velar por la implementación de mecanismos de evaluación interna; invitar, cuando lo considere oportuno, a los estudiantes designados de acuerdo con la respectiva reglamentación, a participar en sus reuniones; y dictar su propio reglamento interno.

Como se verá en el próximo apartado, y de acuerdo con las competencias establecidas en el Estatuto, los Consejos Académicos tienen un carácter consultivo y asesor –antes que resolutivo- respecto de la gestión académica, administrativa y disciplinaria de la facultad.

## **2.2. Consideraciones acerca de la organización y el gobierno universitarios**

### *2.2.1. Estructura organizativa y coordinación entre unidades*

La estructura organizacional y las funciones asignadas a las diversas unidades organizativas han recibido variadas modificaciones en los últimos años. Esto se observa en la constante y permanente reformulación del organigrama de la UNSTA.

De las consultas efectuadas en distintos niveles y de las conclusiones de la propia Autoevaluación Institucional surge que no se ha logrado una adecuada vinculación funcional ni suficiente coordinación en el funcionamiento de las distintas unidades organizativas. Según pudo constatar el CPE en entrevistas con diferentes miembros de la UNSTA, el diseño actual del organigrama denota problemas de articulación entre la superestructura y las unidades dependientes. Destacan,

especialmente, la desvinculación en la práctica entre los niveles estratégicos de decisión académica y financiera, y las diferentes unidades operativas. Su única articulación a través del Rectorado, en ocasiones, afecta la fluidez del intercambio que se traduce en demoras injustificadas en la resolución de problemas específicos, en fallas en las comunicaciones y en otros inconvenientes que afectan el funcionamiento administrativo y académico.

Como consecuencia se percibe un alto grado de centralización administrativa y académica que se atribuye a la continuidad, por inercia, de las formas organizativas y operativas propias de una universidad con dimensiones más reducidas.

En el funcionamiento específico de cada unidad se observa la ausencia de manuales organizativos que expliciten funciones y procedimientos en la delimitación clara de las responsabilidades. Existen organigramas que permiten visualizar el diseño actual de la estructura, aunque no parece existir un pleno acuerdo en relación con la adecuación efectiva de tal representación. Por separado se presenta una reformulación de tal organigrama, adecuándolo técnicamente a lo explicado anteriormente<sup>16</sup>.

La estructura de la Universidad es de tipo divisional conformada por dos instancias: un conjunto de unidades de administración central o servicios de apoyo, bajo la forma de Secretarías, que constituyen los brazos del Rectorado, y un conjunto de unidades de gestión, esto es, las Facultades, Escuelas, Institutos y Centros de Estudios. Todas estas unidades, como es típico en estas estructuras, dependen del Rectorado, que es el órgano de dirección general. La estructura de cada división, o Facultad, Centro o Escuela es de tipo funcional, adoptando las funciones que mejor se ajusten a sus necesidades. El departamento de Posgrado e Investigación, por el rol asignado en el desarrollo del proyecto académico de la Universidad, está ubicado en el nivel de las unidades de gestión, siendo una unidad de servicios de apoyo pero con un funcionamiento limitado.

La estructura divisional adoptada por la Universidad, en forma similar a lo que resulta frecuente en otras universidades, permite el crecimiento y la diversidad de servicios educativos, y facilita la delegación en un ejecutivo divisional, el Decano, de una amplia variedad de funciones en la gestión de su unidad académica, en el marco del esquema de centralización – descentralización de decisiones expresado en el Estatuto y de la filosofía de la institución. Esto es importante a los efectos de las respectivas delegaciones de autoridad en los distintos niveles.

La falta de una adecuada vinculación funcional y la insuficiente coordinación en el funcionamiento de las distintas unidades organizativas se puede apreciar en la dinámica del Consejo Superior pues, con excepción de la conformación para el tratamiento de temas específicos<sup>17</sup>, los temas se plantean en las reuniones sin dictámenes previos de comisiones de estudio. Según se observa en el funcionamiento de este órgano de gobierno el Decano introduce los temas propios de la facultad de pertenencia y los temas generales son introducidos, fundamentalmente, por el Vicerrector. Esta modalidad podría constituirse en un obstáculo para la inclusión de

---

<sup>16</sup> Véase ANEXO III. *Adecuación técnica del Organigrama de la UNSTA.*

<sup>17</sup> Esta situación se ha constatado en la constitución de la Comisión para el estudio de los presupuestos de nuevas carreras y de cambios de planes de estudio, y de la Comisión para asesorar al Rector sobre actividades de *marketing* destinadas a la promoción de las nuevas ofertas educativas (Reunión del Consejo Superior del 11 de Octubre de 2001).

aportes interdisciplinarios o para homogeneizar criterios ante problemas comunes. En este sentido, la constitución de comisiones para el tratamiento de temáticas específicas que permitieran la discusión profunda con elaboración de dictámenes para ser tratados en el plenario del Consejo Superior permitiría una mayor coordinación de las acciones entre las diferentes unidades académicas.

En lo que se refiere a los Consejos Académicos hay una discrepancia notoria entre la presentación en el diagrama de estructura, las funciones presuntamente deseables para este tipo de unidad y las funciones efectivamente ejercidas.

En efecto, aunque la Institución destaca que se ha producido una evolución en la normativa, los Consejos Académicos no son resolutivos, según se evidencia en las funciones asignadas en el Estatuto. En efecto, tal como se detalló anteriormente, las facultades asignadas se refieren a “aconsejar”, “proponer”, “proyectar”, “considerar”, “propiciar”, “velar por”.

Se observa, también, una limitada participación en la designación de los docentes a pesar del énfasis con que las autoridades de la Universidad destacan las modificaciones introducidas en el Estatuto de 1997. En este sentido, no está claramente expresado el tipo de participación en la toma de decisiones pues si bien entre las funciones del Decano se establece “proponer al Rector la designación de los integrantes del cuerpo docente y su remoción, previo acuerdo del Consejo de Facultad” (artículo 30, inc. f), al desarrollar las facultades del Consejo, tal “acuerdo” aparece minimizado, al establecer que le corresponde “considerar” las propuestas de nombramiento de docentes que el decano efectúe al Rector (artículo 33, inc. d).

Solo se manifiesta cierto carácter decisorio al disponer que podrán “dictar su propio reglamento interno”. De manera que, aunque se destaca que se transformó su carácter “consultivo” con atribuciones de gobierno universitario<sup>18</sup>, tales facultades resultan insuficientemente explícitas y poco operativas.

Por otra parte, en el diagrama de estructura se encuentran por debajo de la unidad Decanato, lo cual es contradictorio con el énfasis decisorio que se les pretende asignar. Para la concreción de esta facultad, estos órganos colegiados deberían más bien ubicarse por encima del Decanato<sup>19</sup>.

El Consejo Superior, según el Estatuto, tiene mayor énfasis resolutorio; en especial, en las decisiones sobre planes de estudio y la creación o cierre de Facultades o carreras, aspectos todos en que se requiere de su “aprobación”.

Sobre la base de las consideraciones expuestas y para contar con una mayor especificidad en términos de competencias y relaciones parece ser conveniente la elaboración de *Manuales de Organización o de Funciones*. Estos permitirían precisar las decisiones para las que estarían facultados los diversos niveles de gobierno y dirección, desarrollando las facultades estatutarias y articulando las distintas instancias decisorias.

---

<sup>18</sup> Informe de Autoevaluación, p. 114

<sup>19</sup> Informe de Autoevaluación, p. 120

Los aspectos señalados permiten destacar el alto grado de centralización de la institución. Esta si bien se presenta en términos positivos en el informe de autoevaluación<sup>20</sup> podría estar generando problemas ciertos de organización. Al no existir suficiente descentralización en la toma de decisiones, los problemas confluyen en el Rector, situación que puede ser un obstáculo para el ejercicio de sus funciones estratégicas y de dirección dada la necesidad de resolver los problemas operativos diarios. Probablemente redefinir el grado de centralización – descentralización de las decisiones resultaría más adecuado para un funcionamiento eficiente de la Universidad.<sup>21</sup>

Es de esperar que la Universidad, en esta etapa de su crecimiento, ingrese en un proceso de mayor participación, a través de sus diversos órganos estatutarios y sin que ello implique crear una frondosidad organizativa que resienta sus fundamentos económicos.

El logro de una división y asignación de funciones en los distintos niveles, la descentralización en la toma de decisiones, la fijación de objetivos compartidos y la puesta en marcha de evaluaciones periódicas conducirá a facilitar los procesos de desarrollo institucional. La velocidad y efectividad de este proceso dependerán de los objetivos, las estrategias de cambio y la programación en el tiempo que establezca la institución.

### *2.2.2. Gobierno y participación de los estamentos*

Según el Informe de Autoevaluación y las entrevistas realizadas, las autoridades destacan que la modificación del Estatuto realizada en 1997, determinó una

---

<sup>20</sup> En este Informe se puntualiza que “la organización de la Universidad se complementa así con un estilo que opera en forma eficaz en el tratamiento y resolución de los conflictos que se producen. Por eso, muchas veces, los reclamos o demandas son dirigidos directamente a la autoridad central, fundamentalmente al Rector. Un docente difícilmente se dirige al Rector en una Universidad estatal, pero aquí sí se da porque los niveles superiores son accesibles y se mantiene una relación más directa, menos protocolar y formal” (p. 196).

<sup>21</sup> Cabría destacar que algunos de los problemas podrían originarse en la confusión técnica sobre las diversas acepciones del término descentralización. El término parece utilizarse de tres formas diferentes (Mintzber, H: 1984: 222-223): en primer lugar, nombra la dispersión del poder formal a medida que se desciende por la jerarquía. En principio, dicho poder está en manos del Rector en el ápice estratégico, donde bien puede permanecer o dispersarse si así lo desea éste (la “delegación” es un sinónimo frecuente de este tipo de descentralización) hacia niveles inferiores en la jerarquía vertical. La dispersión de poder formal a medida que se desciende por la escala de autoridad lineal se denomina descentralización vertical. En segundo lugar, el poder de decisión, principalmente informal en este caso, puede permanecer en manos de los directivos de línea del sistema de autoridad formal o pasar a personas ajenas a la estructura lineal, como pueden ser los analistas, los especialistas, funcionarios que han asumido en algún momento esas funciones y las siguen desempeñando, etc. La descentralización horizontal corresponde al grado en que los procesos de decisión están controlados por individuos de cargo directivo. Por último, el término “descentralización” se utiliza con relación a la dispersión física de los servicios. Así, las bibliotecas están “centralizadas” en un lugar determinado o “descentralizadas” en varios sitios para favorecer el acceso de los usuarios: Esta concepción de la “descentralización” poco tiene que ver con la delegación del poder en la toma de decisiones. En el Informe de Autoevaluación se mezclan estos diversos sentidos del término aludiendo a la descentralización más bien en el sentido de dispersión o desconcentración de los servicios (Informe de Autoevaluación, p. 193), aunque el reclamo final se orienta a la descentralización vertical, esto es, la necesidad de una mayor delegación de autoridad.

reorganización profunda de la Universidad, adquiriendo singular importancia los Cuerpos Colegiados, que pasaron a formar parte activa del Gobierno de la Universidad a partir de los lineamientos establecidos por los *Criterios del Consejo de Provincia Dominicana para la Definición de las Políticas Universitarias de la UNSTA en el Cuatrienio 1994-1998*.

En particular, se destaca el criterio vinculado con la participación en el gobierno de la universidad que expresa: "...Debe favorecerse la participación de los distintos estamentos de la comunidad universitaria en todo lo que hace a la vida de la Universidad, y en el marco académico en particular. Debe asegurarse la constitución y el funcionamiento de los Consejos Académicos de Facultades previstos en el Estatuto y en particular del Consejo Superior de la Universidad. En dichos cuerpos debería preverse una participación del alumnado a través de algún modo de representación..."

Cabe destacar que, en algunos aspectos, el proceso de participación aludido aún no se ha concretado. En tal sentido, no existe en el Consejo Superior participación docente (a pesar de existir una reglamentación aprobada por Resolución Rectoral 376/01). Esta representación, además, no figura en la enumeración de derechos de los docentes, efectuada por Resolución Rectoral (Nº389/00). Tampoco existe participación estudiantil en el Consejo Superior, a pesar de la recomendación expresa de los criterios 1994-1998 que, tal como se indicó anteriormente, forman parte del marco normativo de la universidad<sup>22</sup>.

Los docentes integran los Consejos Académicos de las unidades académicas aún cuando pareciera que la participación efectiva en las decisiones es limitada<sup>23</sup>. Esto se observa, por ejemplo, en el diseño del reglamento de funcionamiento de las unidades académicas<sup>24</sup>, a pesar de que explícitamente se considera que tal facultad se encuentra dentro de sus funciones (artículo 33, inc. b).

Del análisis de las actas surge que la participación docente se da en algunas decisiones presupuestarias menores como, por ejemplo, el otorgamiento de subsidios destinados a posibilitar la participación de docentes en congresos y jornadas.<sup>25</sup> Sin embargo, en reuniones del CPE con miembros integrantes de los Consejos Académicos se constató que es un espacio que tiene valor pues se socializan y analizan temas que hacen al quehacer y desarrollo de las unidades académicas.

El Estatuto no ha previsto ninguna participación del Consejo Superior en la designación de los docentes -no obstante la calificación de máximo órgano de dirección

---

<sup>22</sup> Una recomendación en este sentido no ha sido reiterada en los criterios 1998-2002 lo cual puede constituir una hipótesis explicativa de la situación actual.

<sup>23</sup> Aunque el mecanismo de elección de los miembros integrantes de estos órganos varía (elección por el cuerpo docente, como en el caso de la Facultad de Humanidades; o profesores designados por la autoridad de la unidad académica, como en el caso de la Escuela de Ciencias de la Educación) es requisito tener más cinco años de antigüedad.

<sup>24</sup> Véase, por ejemplo, acta de reunión del Consejo Superior del 2 de abril de 2002, en la cual el Consejo Superior analiza el proyecto de reglamento de la Facultad de Economía y Administración sin que el Consejo Académico de la misma se expidiera previamente sobre el tema. Posteriormente, al aprobarse mediante Resolución Rectoral del 09 de mayo, se deja constancia sobre el acuerdo del Consejo, aunque explicitando que se trató de un proceso posterior de revisión.

<sup>25</sup> Ejemplos, en este sentido, son las actas de reuniones del Consejo Académico de la Facultad de Economía y Administración correspondientes al 5 de julio y 13 de septiembre de 2001.

que se le asigna-, tarea que es responsabilidad del Rector. En las actas de reuniones del Consejo Superior no existen constancias de análisis de designación y evaluación de los docentes, ni de los criterios o metodologías que podrían utilizarse.

Finalmente, la ausencia de participación de los estudiantes en los órganos de gobierno de la Universidad constituye un obstáculo para la canalización y solución de sus inquietudes y demandas. En este sentido, debiera preverse la participación continua y permanente en los Consejos Académicos pues es el ámbito de referencia más próximo y desde el cual se puede contribuir al mejoramiento de la enseñanza en las diferentes unidades académicas.

### 2.2.3. Planeamiento y planes de desarrollo institucional

En la UNSTA no se ha desarrollado un sistema institucionalizado de planificación, razón por la cual tampoco se ha logrado la determinación de objetivos compartidos que le den un sentido de unidad, de dirección y de propósito a las actividades críticas y prioritarias de la Universidad. Esta ausencia se hace más evidente en las actividades de extensión y en las limitadas actividades de investigación que se realizan. Una adecuada planificación permitiría hacer más eficiente los limitados recursos que, por restricciones presupuestarias, se dedican a estas actividades. Las autoridades superiores, conscientes de estas limitaciones, están promoviendo la incorporación de un sistema de planificación para el que podrían contar con el asesoramiento de entidades académicas del extranjero.

Un lugar medular, para el planeamiento institucional, ocupan los Criterios para la definición de políticas universitarias de la UNSTA en los cuatrienios 1994-1998 y 1998-2002<sup>26</sup>. A estos criterios se agrega el *Informe sobre las Nuevas líneas Estratégicas de la UNSTA para el período 2001-2002* aprobadas por el Consejo Superior el cual incluye una amplia, variada y compleja enumeración de políticas y acciones para concretarlas. Las políticas explicitadas se refieren a la modernización de la estructura académica; la actualización y ampliación de la oferta curricular; el mejoramiento de la calidad de la enseñanza; la difusión de la oferta académica de la Universidad; la atención a la problemática estudiantil; el mejoramiento del servicio de biblioteca; el diseño e implementación de un sistema de investigación y posgrado; la integración de la Universidad con el medio; el incremento de la eficiencia y eficacia de la organización interna de la UNSTA; y el desarrollo de acciones en orden a la ‘integración del saber’.

El análisis de los criterios, los objetivos, las líneas estratégicas y las acciones diseñadas pone en evidencia cierto retraso con respecto a su grado de implantación institucional. En este sentido, la incorporación de procesos sistemáticos de planificación contribuiría a establecer el necesario ordenamiento de prioridades y acciones que requiere el diseño estratégico de la institución.

---

<sup>26</sup> En estos últimos se consideraba que “el objetivo prioritario para la UNSTA durante los próximos cuatro años consiste en determinar un proyecto de desarrollo institucional por el cual, atendiendo a lo dispuesto por la Constitución Apostólica *"Ex corde Ecclesiae"* sobre las Universidades Católicas, se impulse decididamente la investigación, se profundice la formación integral e interdisciplinaria de los profesionales y se promueva la búsqueda de soluciones a los problemas acuciantes de la región”.

#### 2.2.4. Funciones de ejecución y control

Las funciones de ejecución están concentradas en el Rector y en los Decanos. Dado que, tal como se ha explicado, no existe un sistema institucionalizado de planificación, resulta difícil contar con parámetros a partir de los cuales monitorear la gestión.

El sistema presupuestario puede constituir una estructura de objetivos a partir de la cual comparar resultados y a partir de éste se pueden realizar algunas apreciaciones. Por otra parte, cabe tener presente que corresponde a la Junta de Gobierno “aprobar el presupuesto anual y controlar su ejecución” (artículo 14 del Estatuto de la UNSTA).

Con estos recaudos, podrían hacerse los siguientes señalamientos respecto de los procesos de ejecución y control:

- No está claro el nivel de responsabilidad que le corresponde a los Decanos por los resultados económicos de su gestión, esto es, las responsabilidades que les competen, por ejemplo, en los niveles de inscripción de los alumnos de su Facultad y su grado de participación en los procesos respectivos.
- Tampoco se ha desarrollado un sistema estructurado de informes de gestión que permita, sistemática y periódicamente, determinar y evaluar situaciones y adoptar medidas resultantes. Sin embargo, en relación con los alumnos, se ha diseñado e implementado lo que se denomina *Sistema Integrado de Gestión Universitaria del Alumno* (SIGUA), que proporciona abundante y valiosa información sobre estos temas, con importantes elementos de racionalización administrativa.
- No se informa sobre mecanismos institucionalizados de evaluación docente aunque, de manera incipiente, se están desarrollando evaluaciones docentes por parte de los alumnos<sup>27</sup> o de las autoridades de algunas facultades<sup>28</sup>.

### 2.3. Presupuesto y financiamiento

#### 2.3.1. Pautas generales

La preocupación por la adopción de sistemas de planificación y control de los ingresos y egresos es relativamente reciente en la Universidad. Hacia octubre de 1993 se re- organizaron las funciones de Compras y de Cobranzas. Surgió una preocupación por mejorar la planificación de los recursos y gastos y por la reestructuración del sistema contable, que llevó a poner en marcha un sistema informativo para la liquidación de sueldos, como consecuencia del importante déficit que acusaba la estructura de ingresos y egresos hacia esa época<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> Por ejemplo, en la Facultad de Economía y Administración, según surge de actas de reuniones del 13 de septiembre, 2 de octubre y 1º de noviembre de 2001.

<sup>28</sup> Por ejemplo, el caso de la Facultad de Humanidades donde, en reunión con autoridades, se accedió a la grilla de evaluación utilizada.

<sup>29</sup> Como ya fuera mencionado en este informe, dentro de los Criterios para la definición de las políticas universitarias de la UNSTA para el cuatrienio 1994-1998, la eliminación del déficit debía constituirse en una prioridad institucional.

En vistas a la obtención de mayores recursos para el desarrollo de la docencia, la investigación y el servicio, se diseñó un sistema de *Presupuesto por Programas*.

Este, como una herramienta de control de gestión, está destinado a poner en marcha las políticas institucionales de una manera eficaz, a través del control de las acciones de las distintas áreas mediante el análisis presupuestario. Sin embargo, este proceso de implementación no ha sido acompañado por una planificación institucional que abarque las diferentes funciones de la Universidad.

### 2.3.2. Procedimientos presupuestarios y resultados

La elaboración del presupuesto está estructurada de forma descentralizada. Es decir, está prevista su elaboración en las distintas unidades operativas y académicas que conforman la Universidad. Sin embargo, cabe tener presente que (por lo menos en algunos casos) parece subsistir un alto grado de centralización en su elaboración.<sup>30</sup>

El carácter descentralizado del sistema, involucra que una unidad coordinadora haya establecido un conjunto de pautas destinadas a utilizar una metodología uniforme para la elaboración de las cifras respectivas. En el funcionamiento concreto esta homogeneización tiene aún dificultades. Esto, probablemente, requiera una mayor difusión de las pautas y procedimientos a considerar por cada unidad y, consecuentemente, una mayor coordinación por parte de la unidad central conductora del proceso.

Por otro lado, se observa que, aunque se prescribe que el presupuesto anual deberá elaborarse durante el mes de octubre de cada año<sup>31</sup>, los resultados no han logrado ajustarse a estos plazos.<sup>32</sup> El sistema implantado ofrece, sin embargo, interesantes posibilidades, al presentar mensualmente, discriminado para cada responsable, un análisis de las previsiones y los resultados, lo cual ayuda a determinar el grado de cumplimiento de las previsiones por cada unidad presupuestaria considerada. El grado de exactitud parece razonable. En tal sentido se observa que para el año 2001, la Junta de Gobierno había establecido una pauta de superávit del 12 por ciento<sup>33</sup>. Se observa, del resultado final del año 2001, un excedente del 11,1 por ciento sobre los ingresos, neto de inversiones.

Sobre el total de egresos, la significación de los principales rubros, correspondiente al año 2001, es la siguiente:

---

<sup>30</sup> Véase, por ejemplo, acta del Consejo Superior del 26 de abril y del 08 de mayo de 2001

<sup>31</sup> Esta prescripción se adecua a lo señalado en los criterios 1994-1998: "La Junta de Gobierno deberá elaborar anualmente, dentro del marco de su Definición de las Políticas Universitarias, un Presupuesto a ser presentado al Prior Provincial y su Consejo. Dicho Presupuesto deberá ser elaborado en la última reunión de cada año para el ejercicio siguiente, y confirmado en la primera reunión del año".

<sup>32</sup> Véase, por ejemplo, acta de reunión del Consejo Superior el 10 de marzo de 2000, con aprobación del presupuesto y su elevación a la Junta de Gobierno (no se requirió información sobre la fecha definitiva de aprobación por la Junta). En 2001, se aprobó para elevación con fecha 08 de mayo. En 2002, se eleva a consideración de la Junta de gobierno con fecha 02 de abril. Desde luego, la situación de recesión por la que atraviesa nuestro país hace más difícil el pronóstico de ingresos, que constituye un aspecto fundamental del proceso, lo que podría explicar parcialmente estos retrasos.

<sup>33</sup> Véase Acta del 8 de mayo de 2001. La Universidad tiene en estudio un ambicioso proyecto de nuevo *campus* para cuya financiación se requiere algún grado de capitalización previo.

<i>Rubro</i>	<i>Porcentaje</i>
Gastos de funcionamiento	16,36 %
Gastos en personal docente	43,48 %
Gastos en personal conducción y gobierno	17,43 %
Gastos en personal administrativo y de apoyo	18,98 %
Inversiones	3,75 %

En lo que respecta a los ingresos, la gravitación por cada unidad, correspondiente al año 2001, es la siguiente:

Facultad	Porcentaje
Facultad de Economía y Administración	43,48 %
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	23,06 %
Facultad de Humanidades	11,75 %
Facultad de Ingeniería	7,32 %
Facultad de Psicología y Ciencias de la Salud	7,50 %
Escuela de Ciencias de la Educación	3,30 %
Universidad y otros	3,59 %

Tal como se señala en el Informe de Autoevaluación, el perfeccionamiento del sistema necesita una clara definición previa de los objetivos a nivel global y sectorial. Al mismo tiempo se reconoce la necesidad de afianzar la nueva cultura presupuestaria en todos los niveles de la Universidad así como la complejidad del proceso para cuya consolidación se requiere un tiempo en el que se logre la acumulación de experiencia y la corrección de errores. Es importante destacar la visualización por parte de los integrantes de la institución de las posibilidades y restricciones del sistema instrumentado.

### 2.3.3. Fuentes de ingresos y gastos por programas

La única fuente de financiación que posee la Universidad es el cobro de los aranceles abonados por los estudiantes en cada una de las carreras<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Las características del sistema de aranceles son las siguientes: a) Existe una sola Matrícula de Ingreso a la Universidad - de igual valor para todas las carreras - que se abona "por única vez" cuando el alumno se incorpora a la Universidad. Actualmente su monto es de \$ 150; b) 12 (doce) cuotas mensuales y consecutivas de *valores nominales variables* según sea el tipo de carrera que se cursa: Carreras de Grado o Carreras Cortas. Para las primeras, el valor de la Cuota Mensual se conoce como "Cuota Standard" y su monto actual es de \$ 215, las segundas poseen una Cuota Mensual de menor valor en un 28%; c) No existen aranceles por "Derechos de Exámenes" y a excepción del Arancel de Libreta Universitaria y por Equivalencias de Estudios de otras Universidades o carreras de la propia Universidad, no hay otros aranceles; d) Existencia de un Régimen de Beneficios de Reducciones Arancelarias en el valor de la Cuota Mensual, contemplado en el Reglamento correspondiente que permite que cualquier alumno acceda a dicho Beneficio aun cuando no pertenezca a ninguna institución que mantiene Convenio de Reducción Arancelaria con la Universidad. El único requisito es que *realmente* existan situaciones económicas que justifiquen su otorgamiento. La distribución de dichos Beneficios por tipo de Reducción comprende los siguientes porcentajes de reducción sobre el Valor Nominal de la Cuota Mensual: 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 %, 40 %, 50 %, 70 % y 80 %.; e) Debe destacarse asimismo, que para "todos los alumnos" que

La estructura de ingresos, correspondiente al año 2001, es la siguiente:

<i>Rubro</i>	<i>Porcentaje</i>
Ingreso por cuotas	94,24 %
Ingreso por matrículas	1,72 %
Otros ingresos	4,04 %

A su vez, la distribución de gastos por programas muestra que, para la gestión del proyecto institucional en el trienio 1999-2001, la gestión, en primer lugar, y la docencia, en segundo término, concentran el mayor porcentaje de egresos. Por ejemplo, para el año 1999 la gestión incluye el 55,6 por ciento y la docencia el 42,3 por ciento; para el año 2000 es de 56,7 por ciento y de 40,9 por ciento; y para el año 2001 es de 55,8 por ciento y de 42,8 por ciento. Esta distribución muestra que la valoración que se hace de la investigación no se traduce en el presupuesto asignado. En efecto, para 1999 fue de 1,2 por ciento del presupuesto; para 2000 de 1,6 por ciento; y para 2001 de 1,1 por ciento.

<i>Egresos por programas</i>	1999	2000	2001
Gestión	55,6%	56,7%	55,8%
Docencia	42.3 %	40,9%	42,8%
Investigación	1.2%	1.6%	1.1%
Extensión	0.2%	0.4%	0.2%
Evaluación	0.2%	0.4%	0.2%
Institucional			

De la relación entre el análisis de los ingresos y los egresos resulta que si la UNSTA pretende expandir sus actividades hacia la integración institucional de la investigación así como llevar a cabo otras propuestas incluidas en la reforma del proyecto académico deberá redefinir su estructura de gastos e ingresos. Por ejemplo, el destino de fondos para la investigación provocará un incremento en sus egresos, sin un correlativo -por lo menos inmediato- aumento en sus ingresos.

Los aranceles como fuente exclusiva de financiación plantean limitaciones de importancia tanto por la situación económica imperante como por los objetivos de la Universidad. Además, el incremento de los ingresos a través de un aumento en la cantidad de alumnos –por creación de nuevas carreras o mayor número de inscriptos en las existentes- supone, como contrapartida, mayores gastos en personal docente, sin perjuicio del logro de un mejor aprovechamiento de la estructura general.

En este marco, parece importante el análisis de otras posibilidades y perspectivas para el sostenimiento de la institución, desde las diferentes instancias de conducción de

---

amortizan su Cuota Mensual durante la primera semana del mes de vencimiento perciben una “bonificación del 10 %” que se suma a la Reducción Arancelaria que eventualmente posea, ó una “bonificación del 5 %” si efectiviza el pago durante la segunda semana del mes; y f) También existe un porcentaje de “recargo” (6 %) en el valor nominal de la cuota frente a situaciones de “morosidad” en el pago de la cuota mensual.

la Universidad. Entre ellas, puede considerarse algún sistema de apoyo del sector público, de empresarios y de egresados a través de donaciones; convenios para la realización de proyectos o estudios remunerados; pasantías de los alumnos; u otras modalidades que se estimen pertinentes con un aporte porcentual a la Universidad.<sup>35</sup>

Las vinculaciones con entidades extranjeras pueden añadir posibilidades en estos aspectos así como el desarrollo de actividades de vinculación con el medio local y regional -tales como propuestas de capacitación empresaria y similares- que, por su naturaleza, podrían posibilitar mayores excedentes, aunque con enfoques particulares de gestión y desarrollo.

---

<sup>35</sup> Con respecto a la captación de fuentes alternativas de ingresos mediante la financiación externa de actividades de investigación, remitirse al capítulo sobre *Consideraciones finales*, en el que se señala – aunque de manera sucinta- la necesidad de reparar en algunos resguardos de orden académico e institucional.

### **3. Docencia**

#### **3.1. Características, situación y evaluación de la *Docencia***

Como fue señalado, en la década de los 90 comienza a cristalizar un proyecto institucional para la UNSTA destinado a superar una serie de problemáticas y debilidades de la institución. Luego de la apertura de un conjunto de carreras de grado y cortas, en la actualidad, el problema más relevante parece ser la necesidad de incorporar la actividad de investigación de manera más sistemática. En este sentido, tanto el Informe de Autoevaluación como las entrevistas mantenidas con autoridades – integrantes de la Junta de Gobierno, Rector, Decanos, Directores de carreras- confirman que existe acuerdo en que el escaso desarrollo de la investigación es una debilidad al mismo tiempo que una prioridad institucional.

Si bien es cierto que la generación de conocimientos es la actividad central y prioritaria que define la identidad y el quehacer propios de la institución universitaria, en el caso de la UNSTA es preciso considerar la situación de la *Docencia*. En efecto, la atención a algunos núcleos problemáticos vinculados con la enseñanza y la prioridad en su resolución, permitirían garantizar y fortalecer el proyecto académico de la Universidad a través de la integración equilibrada entre docencia e investigación. Dicho en otros términos, resulta imprescindible definir una política institucional que garantice el éxito de las acciones encaminadas al estímulo y sostenimiento de la investigación en el marco de la situación y superación de algunas debilidades detectadas en la *docencia de grado y posgrado*.

#### **3.2. Organización académica y carreras**

##### *3.2.1. Características de las carreras*

La organización académica de la UNSTA incluye cinco facultades -Ingeniería, Derecho y Ciencias Políticas, Economía y Administración, Humanidades, y Psicología y Ciencias de la Salud-, la Escuela de Ciencias de la Educación, y el Centro de Estudios Institucionales (CEI). Con similar jerarquía a las restantes unidades académicas, pero no ligado a una titulación específica como en el caso de las anteriores, se encuentra el Departamento de Formación Humanístico-Cristiana que concreta la misión católica de la Universidad a través de la inclusión de materias y seminarios específicos en la formación de los estudiantes.

Como ya quedara expresado, una de las características distintivas de la UNSTA, en los últimos diez años, ha sido la apertura de nuevas carreras; éstas se incluyeron en unidades académicas existentes o, directamente, involucraron la creación de nuevas unidades<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Se trata de la reapertura de la Escuela de Ciencias de la Educación en 1998 promovida por los Obispos del NOA en 1995 que impulsaron las propuestas de articulación entre el nivel terciario no universitario y el nivel universitario en el marco de la reestructuración del sistema educativo argentino a partir de la Ley Federal de Educación N° 24.195/93. También es el caso de la Facultad de Humanidades que incluye un conjunto de carreras que se articulan en torno a la prioridad otorgada por la Provincia Argentina O.P. a la comunicación social.

Esta situación de crecimiento dio origen a una marcada heterogeneidad al interior de cada facultad y entre las diferentes facultades en cuanto a las titulaciones, la duración, las condiciones de ingreso, los destinatarios, el perfil, y el grado de consolidación.

Actualmente, por un lado, se encuentran las facultades y carreras con mayor tradición en la UNSTA que poseen un perfil de carácter *profesionalista*. Forman parte de este grupo las carreras de Abogacía, Contador Público, Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Informática y Procuración.

Por el otro, existe un grupo de carreras en las que coexisten condiciones diversas. Esta diversidad se expresa de diferentes formas según diferentes criterios: de acuerdo con su duración, sus destinatarios, sus condiciones académicas, su número de alumnos, su potencial académico futuro, etcétera. Así por ejemplo:

- Existen carreras de licenciatura (*carreras articuladas*)<sup>37</sup> destinadas a graduados del nivel terciario no universitario y otras destinadas a estudiantes egresados de educación polimodal;
- existen carreras de dos o tres años de duración y otras de cuatro o cinco años<sup>38</sup>;
- existen carreras de licenciatura con planes de estudios, un cuerpo de profesores y una gestión que dan cuenta de la presencia de las condiciones requeridas para su consolidación y desarrollo académico<sup>39</sup>;

<sup>37</sup> Incluyen el Ciclo especial de Licenciatura en Ciencias de la Educación y el Ciclo Especial de Licenciatura en Administración Educativa. Dos nuevas carreras, aún no aprobadas por el Ministerio de Educación de la Nación, son: Ciclo Especial de Licenciatura en Educación para el 1º y 2º Ciclo de la Educación General Básica y Ciclo Especial de Licenciatura en Enseñanza de la Economía y Gestión Organizacional. Todas tienen una duración de dos años pues se ingresa con la titulación de nivel superior no universitario. La Escuela de Ciencias de la Educación también ha aprobado la *Licenciatura en Ciencias de la Educación* de cuatro años pero que tiene un reducido número de alumnos pasando su inscripción de 20 alumnos en 2000 a 7 en 2001. (Discontinuada)

<sup>38</sup> Las carreras más cortas de tres años de duración son: Técnico en Informática; Procuración; Técnico en Comercialización; Técnico en Empresas Turísticas; Técnico Universitario en Periodismo; y Locutor Nacional. Secretariado Ejecutivo tiene una duración de 2 años.

<sup>39</sup> Se puede considerar el caso de la carrera de Licenciatura en Diseño Gráfico en la Facultad de Humanidades en la cual se promueve la calidad de la formación a través de espacios que aseguren la rigurosidad en la elaboración del trabajo final y de la conformación del cuerpo docente pues se privilegia la titulación universitaria (arquitectos o licenciados). La reformulación del plan de estudio se ha realizado a partir del intercambio con referentes de la Universidad de Buenos Aires, de la Universidad Nacional de La Plata, y de la Universidad Nacional de Cuyo. La falta de formación pedagógica del cuerpo de profesores es percibida como una debilidad por parte de la directora de la carrera y se han incorporando graduados recientes como profesores. Si bien esta incorporación es una ventaja no hay una carrera académica para otorgar la categoría docente. La Licenciatura en Nutrición en la Facultad de Psicología y Ciencias de la Salud cuenta con docentes que han accedido a sus cargos bajo el régimen de dedicaciones y por concurso, con formación universitaria especializada. Realiza actividades de extensión comunitaria vinculadas a problemáticas de la región (programa de evaluación nutricional en poblaciones vulnerables o en riesgo para atender la desnutrición infantil). Ha implementado la carrera a través de la modalidad de educación a distancia. Están previstos dos proyectos: Licenciatura en Imágenes y Especialización en Nutrición (como oferta de posgrado destinada a los graduados de la licenciatura). Ha firmado un Convenio Marco de Cooperación Recíproca con la Facultad de Medicina de la UNT para poner en marcha un programa de cooperación institucional destinado a promover y re alizar acciones conjuntas en materia de investigación, experimentación, docencia y extensión de mutuo interés que posibiliten un máximo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales con que cuentan y para un mejor análisis,

- Existen carreras que, aun cuando tengan diferencias en cuanto a su grado de desarrollo y consolidación, reúnen un importante número de estudiantes<sup>40</sup>;
- Existen aquellas carreras en las que se observan diferencias en términos de su potencial desarrollo académico (independientemente del número de alumnos)<sup>41</sup>.

### 3.2.2. La especificidad del Departamento de Formación Humanístico-Cristiana

El Departamento de Formación Humanístico-Cristiana es una creación reciente pues data del año 1999, aunque su actividad se desarrolló con diferentes características y bajo diversas dependencias desde los orígenes de la Universidad, con los cursos de filosofía Tomista.

Esta unidad académica es la encargada de ofrecer a las carreras que se cursan en la UNSTA el denominado ‘*Currículum de Formación Humanístico Cristiano*’ que pretende la formación de la persona tratando de no escindir los diferentes aspectos de la vida humana, enfatizando el desarrollo y la articulación de los contenidos del ‘*Currículum de Formación Profesional*’ con la dimensión ética de la futura profesión

Si bien hay diferencias en los contenidos humanístico-cristianos según la duración de las carreras, en aquéllas de cinco años, incluyen: *Cristianismo y pensamiento actual; Filosofía; Teología dogmática; Teología moral; y Seminarios humanísticos*. Estos últimos, a cargo de docentes especializados en temáticas particulares<sup>42</sup>, abordan problemáticas cuyo tratamiento se realiza con diferente intensidad y duración, debiendo los estudiantes sumar una serie de créditos dentro de las opciones que presenta el Departamento cada un año académico. Como se verá en el apartado sobre extensión

---

tratamiento y solución de los problemas específicos de la región. Cuenta con una significativa matrícula. Otro ejemplo es la carrera de Ciencias Políticas en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

<sup>40</sup> En este caso se pueden citar las carreras de Locución y la Licenciatura en Comunicación Social en las que, por su reciente creación, se requieren esfuerzos para su consolidación. En estas hay profesores sin título universitario, y en la última el Director es un periodista en la ciudad de Tucumán. La necesidad de enfatizar la formación de comunicadores sociales debiera enfrentarse con acciones que: a) profundicen la indagación, reflexión e investigación en las diferentes materias incluidas en el plan de estudios de la carrera, y b) enfatizen la reflexión teórica y metodológica para el diseño y la elaboración de la tesis. La infraestructura aún es insuficiente. La carrera de Licenciatura en Psicología no posee una biblioteca con obras importantes para la especialidad y tiene un bajo número de alumnos inscritos. Alumnos y graduados reclaman una biblioteca más completa, mayor apertura para el desarrollo de prácticas en instituciones, y mayor dedicación para los docentes así como el acceso a los cargos a través de concursos. Sin embargo, ha modificado su plan de estudios a fin de mejorar la formación y realiza actividades de extensión de relevancia social tales como el programa de prevención para docentes destinado a atender el alcoholismo y la drogadicción en las instituciones educativas.

<sup>41</sup> Ejemplos en este sentido son las carreras de Psicología –a la que ya se hizo referencia- y Filosofía. En esta última se ofrece una sólida formación humanista, con un importante apoyo de los docentes en la formación de los estudiantes, con una biblioteca adecuada y con la posibilidad de diseñar estudios de posgrado en *Epistemología de las ciencias* que permitirían articular, transversalmente, a los docentes de diferentes unidades académicas y especialidades.

<sup>42</sup> Sólo a modo de ejemplo, algunos de los seminarios incluidos en el cronograma para el año 2002, son: *Estrategias para educar en valores; Aportes para la decodificación de la información en el nuevo siglo; Los jóvenes en la doctrina social de la Iglesia; Ocupación, desocupación y opciones morales; Dirección de instituciones sin fines de lucro*; entre otros.

universitaria son una parte importante de las actividades que canalizan y sostienen la vinculación con la comunidad y, por ende, la actividad de extensión universitaria.

Esta área curricular ha estado sujeta a una serie de modificaciones cuyo objetivo ha sido vincular los contenidos con problemáticas de la vida diaria y de la formación profesional específica. Si bien se reconoce que es una tarea compleja, el cambio ha tenido una dirección precisa, según etapas prefijadas: actualizar los contenidos de las materias; integrar las diferentes materias entre sí; y ajustar los contenidos a los currículos de cada carrera. El proceso de reforma ha incluido el desarrollo de diversas actividades con los docentes de las distintas unidades académicas destinadas a propiciar la superación de una modalidad tradicional de enseñanza en este eje de la formación.

Este proceso de renovación ha estado enmarcado en la jerarquización de esta área de formación a partir de la separación de la Facultad de Humanidades y de su posterior dependencia del Vicerrectorado de Formación, hasta constituirse en el año 1999 en Departamento de Formación Humanístico-Cristiana con jerarquía y funciones similares al resto de las unidades académicas de la universidad. En este sentido, posee un cuerpo de profesores y un reglamento de enseñanza propios, y realiza concursos de antecedentes para que el perfil de los docentes sea el adecuado a las particularidades de las unidades académicas.

En el ámbito del Departamento también se ha elaborado el proyecto de investigación sobre *Integración del Saber* presentado al *Departamento de Posgrado e Investigación* de la UNSTA para la obtención de financiación específica. Este proyecto que concreta la misión propia de la Universidad, y que aglutina docentes de las distintas unidades académicas, aún no reúne las características de un proyecto de investigación en sentido estricto. La búsqueda de integración del saber incluida en la Encíclica *Ex corde Ecclesiae*<sup>43</sup> tiene, sin embargo, mayor desarrollo en las actividades de enseñanza y extensión de la universidad, tal como se constató en entrevistas realizadas por el CPE.

El Departamento de Formación Humanístico-Cristiana mantiene una estrecha relación con el Departamento de Pastoral Universitaria –dependiente también del Vicerrectorado de Formación– desde el cual se organizan encuentros para la integración de la juventud de las otras dos universidades de la ciudad de San Miguel de Tucumán - Universidad Nacional de Tucumán y Universidad Tecnológica Nacional-. El Departamento de Pastoral Universitaria también es un espacio de canalización y búsqueda de soluciones a diferentes problemáticas de los estudiantes de la UNSTA.

Como síntesis, es posible afirmar que se ha *renovado* y *dinamizado* la formación que concreta la misión católica y dominicana de la institución. Renovación que es promovida por la propia Orden de Predicadores y materializada a través de los jóvenes frailes que ocupan diferentes cargos de conducción en la Universidad. Algunos indicadores son la valoración de los contenidos específicos desde su vinculación con

<sup>43</sup> Según la Encíclica “La *integración del saber* es un proceso que siempre se puede perfeccionar. (...) Guiados por las aportaciones específicas de la filosofía y de la teología, los estudios universitarios se esforzarán constantemente en determinar el lugar correspondiente y el sentido de cada una de las diversas disciplinas en el marco de una visión de la persona humana y del mundo iluminada por el Evangelio y, consiguientemente, por la fe en *Cristo-Logos*, como centro de la creación y de la historia. *Ex corde Ecclesiae*. Constitución Apostólica de S.S. Juan Pablo II sobre las Universidades Católicas. 15 de agosto de 1990.

los diferentes contenidos y quehaceres profesionales para concretar la Integración del Saber en la enseñanza; la preocupación porque los contenidos enseñados puedan vincularse con cuestiones que resulten relevantes para los estudiantes; y el emprendimiento de actividades de extensión comunitaria a través de seminarios especializados abiertos a la comunidad.

### **3.3. El cuerpo docente: composición, régimen de acceso y permanencia**

Según la información entregada al CPE durante la visita, la UNSTA posee 713 docentes en la Sede Central y, según el Informe de Autoevaluación, 867 con la inclusión del Centro Universitario Concepción.

Con respecto a la titulación de los docentes dos cuestiones merecen señalarse pues, como se observa, deberían ser consideradas en la definición de la política y las prioridades institucionales: por un lado, el 5,18 no tiene título de grado<sup>44</sup>; por el otro, es bajo el nivel de estudios de posgraduación pues el 69,5 por ciento no ha accedido a estudios de posgrado, el 14,5 por ciento ha realizado estudios de este tipo pero no tiene titulación, y sólo el 15,9 tiene título de posgrado<sup>45</sup>. Cabe indicar que la debilidad señalada con respecto a la titulación de los docentes es reconocida y planteada en el Informe de Autoevaluación de la UNSTA en este mismo sentido<sup>46</sup>.

Con respecto a la antigüedad de los docentes, más de la mitad (62,8 por ciento) ingresó junto con la ampliación y diversificación de carreras: el 42,5 por ciento tiene hasta cinco años de antigüedad y el 20,3 por ciento hasta diez años de inserción en la universidad. Los docentes que tienen entre 15 y 20 años y más de 20 años ascienden a 9,5 por ciento, en el primer caso y a 8 por ciento, en el segundo. Aunque el porcentaje de docentes con menos de un año de trabajo en la UNSTA es bajo (3 por ciento) merece destacarse pues muestra una tendencia de la institución al aumento de su cuerpo docente.

Otras de las debilidades, que amerita especial atención, es el régimen de contratación de los docentes. Del análisis de esta situación se desprende que constituye uno de los nudos problemáticos y que es preciso atenderlo prioritariamente para

---

<sup>44</sup> Este dato fue constatado por el CPE en el caso de la Facultad de Humanidades donde algunas materias de las carreras de Licenciatura en Comunicación Social, Técnico Universitario en Periodismo y Locución están a cargo de docentes con experiencia y reconocido prestigio en medios de comunicación local pero sin título universitario. Es intención de las autoridades cubrir los cargos con docentes que posean esta titulación. Para ello se planteó la posibilidad de otorgar grado académico a los locutores nacionales a través de las carreras de articulación. También se señaló que algunos locutores nacionales que se desempeñan como docentes están cursando la Licenciatura en Comunicación Social.

<sup>45</sup> Los datos no indican si la titulación corresponde a *Especialización, Maestría o Doctorado*. En reunión del CPE con el responsable del área de Posgrado e Investigación se informó que la ausencia actual de programas de posgrado obedece a la escasa proporción de docentes que han accedido y cumplimentado estudios de este tipo en el ámbito de la UNSTA. En este rubro se encuentran diferencias con la información contenida en el Informe de Autoevaluación, en el cual se indica que, de los 811 docentes con título universitario, el 7,5 posee titulación de posgrado y el 6,8 por ciento está cursando estudios de este tipo.

<sup>46</sup> En el Informe de Autoevaluación se señalan como debilidades: “Existencia de algunos docentes sin título de grado, Escasa formación de posgrado y Escasa cantidad de docentes que realizan estudios de posgrado.”. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino. “Capítulo VI. La Docencia”, en: *Informe de Autoevaluación*. San Miguel de Tucumán. República Argentina. 2001, p. 87.

propiciar las condiciones tendientes a una mejora institucional en el proyecto de crecimiento y desarrollo académico.

Al respecto, cabe considerar:

- Según datos actualizados durante la visita del CPE, sobre 1.375 cargos docentes en el año 2001, el 94,1 por ciento corresponde al régimen de cargos por horas cátedra – propio de las instituciones de educación superior no universitaria- y sólo el 5.9 por ciento al régimen de cargos por dedicación<sup>47</sup>.
- De los 1.294 cargos por horas cátedra el mayor porcentaje, esto es, el 87.9 por ciento se concentra en cargos con menos de cinco horas. El 10,1 por ciento corresponde a cargos que tienen entre cinco y diez horas de dedicación.
- A su vez, el ínfimo porcentaje de docentes que ha accedido a cargos por dedicación docente, posee baja dedicación a la institución. En general, considerando el conjunto de docentes, el 61.7 por ciento de los cargos corresponde a dedicación simple (hasta 10 horas), el 6.2 por ciento a dedicación de tiempo completo (hasta 30 horas) y el 32.1 por ciento a dedicación tiempo parcial (hasta 20 horas).
- En una planta docente conformada primordialmente por profesores<sup>48</sup>, los escasos cargos que permitirían un mayor compromiso institucional, corresponden a quienes pertenecen a jerarquías superiores.

Cabe señalar que la situación descrita es presentada en el Informe de Autoevaluación y expresada durante la visita por quienes ocupan cargos de gestión en la Universidad como una debilidad institucional. En este sentido, entre las propuestas realizadas en el Informe de Autoevaluación, se indica la necesidad de “lograr un régimen gradual que otorgue mayor dedicación y retribución a la docencia.”<sup>49</sup>. Forma parte, además, de una de las dimensiones contempladas en el proyecto de reestructuración académica impulsado por el Rector de la Universidad que plantea la creación y el fortalecimiento de ciclos básicos en la formación, antes de la elección de la carrera por parte de los estudiantes. También ha sido parte del régimen de cobertura de cargos docentes en las carreras de reciente creación y considerado en los llamados a concursos que se han sustanciado o que están previstos, aún cuando las dedicaciones sean bajas<sup>50</sup>.

En la composición del cuerpo docente se observa el elevado número de profesores –principalmente Profesores Titulares pues el 48,7 por ciento posee esta categoría- frente a la cantidad de Auxiliares docentes que asciende a 18,2 por ciento. Esta situación que es planteada como una falencia en el Informe de Autoevaluación,

---

<sup>47</sup> Según los datos incluidos en el Informe de Autoevaluación, de los 1.228 cargos docentes consignados, el 3,7 por ciento corresponden al régimen de cargos por dedicación. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino. “Capítulo VI. La Docencia”, en: *Informe de Autoevaluación*. San Miguel de Tucumán. República Argentina. 2001, p. 124

<sup>48</sup> El 81.7 % corresponde a las jerarquías superiores.

<sup>49</sup> Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino. “Capítulo VI. La Docencia”, en: *Informe de Autoevaluación*. San Miguel de Tucumán. República Argentina. 2001, p. 88.

<sup>50</sup> Las carreras articuladas de Ciencias de la Educación y la Licenciatura en Nutrición han sido cubiertas a partir del régimen de cargos según dedicación, y en la Facultad de Ingeniería se han constituido áreas disciplinarias con docentes responsables bajo esta modalidad. En la reunión con autoridades de la Facultad de Humanidades –Decano, Secretaria Académica y Directores de Carrera-, se constató que se está trabajando en la constitución de áreas comunes a las diferentes carreras –Diseño Gráfico, Locución y Comunicación Social- para la cobertura de cargos por concursos en aquellas más fortalecidas.

evidencia la necesidad de implementar una política de incorporación y de formación de recursos humanos en el marco de las áreas existentes o que resulte necesario atender, para fortalecer la enseñanza de grado en el marco de los planes de estudio de las diferentes unidades académicas<sup>51</sup>.

En cuanto al régimen de acceso a la docencia, salvo los casos en que se han sustanciado concursos, en la mayoría de las facultades el ingreso se ha realizado sobre la base del análisis del *currículum vitae* y de una entrevista personal. Quienes ingresan a través de esta vía, generalmente con cargo por horas cátedra, lo hacen con designaciones a término –por año o cuatrimestre. En el año 1998 (Resolución de Rectorado N° 275-98) se aprueba el Reglamento del Artículo 38° inciso g) del Estatuto de la UNSTA, sobre *Régimen de Concursos Docentes*. En este caso, además de tratarse de un concurso público con evaluación de antecedentes y entrevista, la designación es por cinco años.

Como ya se expresó, la UNSTA está comenzando a transitar hacia esta modalidad característica del sistema de educación superior universitario. Ejemplos en este sentido son las convocatorias realizadas en una de las creaciones más recientes, la carrera de Licenciatura en Nutrición en la Facultad de Psicología y Ciencias de la Salud, y en la carrera de Abogacía, con mayor trayectoria y tradición, en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

Desde una óptica cualitativa se constata que los docentes valoran el clima de libertad en el trabajo cotidiano tanto como el respeto a las diferentes religiones. En las unidades académicas y, especialmente, donde se han implementado nuevas carreras en la década de los 90, se observa la presencia de un conjunto importante de docentes que son egresados de universidades nacionales, o bien, que trabajan o han trabajado en ellas. Esta situación que es una fortaleza, pues estimula, propicia y sostiene el desarrollo del proyecto institucional implantado a partir del año 1998, también constituye un desafío a la hora de articular e integrar la misión y la tradición de la universidad como universidad católica.

Las observaciones realizadas respecto del crecimiento de la planta docente y la heterogeneidad de su constitución, pueden constituir una hipótesis explicativa del desconocimiento por parte del cuerpo docente del proyecto institucional de la UNSTA, tal como se expresa en diferentes apartados del Informe de Autoevaluación.

### **3.4. Los planes de estudios en las facultades de la UNSTA**

Los Planes de Estudio de la UNSTA están estructurados sobre la base de dos ejes curriculares: *Currículum de Formación Profesional* y *Currículum de Formación Humanístico Cristiano*. Aún cuando se observe una marcada heterogeneidad en cuanto a los planes de estudio en términos de su duración y de su

---

<sup>51</sup> Otro de los datos consignados se refiere a la edad de los docentes. La mayor concentración corresponde a quienes tienen entre 35 y 45 años (27,5 por ciento); el 18,1 por ciento tiene entre 45 y 55 años; el 12,7 por ciento entre 25 y 35 años; el 10,2 por ciento tiene más de 55 años; y el 1 por ciento menos de 25 años.

finalidad, todas las carreras de grado y las carreras cortas poseen un *Ciclo de Formación Básica* y un *Ciclo de Formación Profesional*. En las carreras de grado se consideran como ciclos básicos los tres primeros años o los dos primeros, según tengan cinco o cuatro años de duración, respectivamente. En las carreras cortas, el primer año forma parte del Ciclo Básico. En las carreras de grado diseñadas sobre la base de titulaciones previas en la educación superior no universitaria<sup>52</sup>, la totalidad de las materias se incluyen en *Formación Profesional*, considerándose la formación previa como formación básica.

Con excepción de las carreras de Ingeniería Industrial e Ingeniería Informática en la Facultad de Ingeniería cuyos planes de estudio fueron aprobados en 1994 y 1990, respectivamente, en el resto se han producido modificaciones. Los planes de estudio vigentes de mayor antigüedad son los de Abogacía y Procuración, modificados en 1995.

En este último sentido, a la ampliación y diversificación de la oferta educativa a la que se aludiera más arriba, se agregan los cambios en la mayoría de los planes de estudio de la Universidad. Algunos cambios fueron producto del proceso de autoevaluación institucional, y se han centrado en la reducción del número de asignaturas –por ejemplo, Contador Público modificado en 2002- o en el cambio de orientación en la formación –por ejemplo, Licenciatura en Psicología<sup>53</sup>.

En algunas carreras, fundamentalmente en las de cuatro años, se observa una sobrecarga de los planes de estudios pues incluyen hasta nueve materias anuales<sup>54</sup>. También es el caso de planes de estudio de carreras aprobados por el Consejo Superior pero que aún no se han implementado ( como la Licenciatura en Terapia Ocupacional).

---

<sup>52</sup> Se trata del Ciclo Especial de Licenciatura en Ciencias de la Educación y en Administración Educativa y las nuevas ofertas, aún no implementadas –Licenciatura en Enseñanza de la Economía y la Gestión Organizacional y Licenciatura en Educación para el primero y segundo ciclo de la EGB- en la Escuela de Ciencias de la Educación, y Notariado en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

<sup>53</sup> Puede citarse, también, el caso de Abogacía. El tronco básico incluye las materias usuales de especialidad jurídica, cubriendo razonablemente las distintas ramas del derecho (teoría y derecho positivo). Hay, además, materias que reflejan el propósito de abordar áreas problemáticas de actualidad y de presentar abordajes focalizados (por ejemplo: Derecho de las Nuevas Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones, Derecho de los Recursos Naturales, Derecho del Consumidor y Defensa de la Competencia, Derecho de la Integración). En el mismo sentido, temas que pertenecen a una determinada rama jurídica (como por ejemplo el Derecho Comercial –que no constituye como tal una asignatura), se despliegan en varios cursos semestrales de temáticas específicas (por ejemplo: Derecho de la Empresa, Bancario y de Seguros, Derecho Societario y Cambiario, Transporte, Concursos). Sin embargo, no se incluyen como tales algunas temáticas que –siguiendo la misma línea – podrían merecer tratamiento propio, sea por su actualidad e importancia general (por ejemplo: Derechos Humanos), sea por su proyección específica en el ámbito regional de Tucumán (por ejemplo: Derecho Agrario o Rural). El plan se integra, asimismo, con asignaturas usuales de formación complementaria básica (Instituciones y Pensamiento Político, Teoría Sociológica y Sociología Jurídica, Economía) y con materias de apoyo (Informática Jurídica, Inglés Jurídico). El establecimiento de líneas de especialización debe ser destacado como un elemento positivo y la inclusión de una línea de estudios de Magistratura constituye una innovación interesante. Quizás cada una de las especialidades podría tener una densidad mayor y la organización curricular, tal como está planteada, permitiría el diseño de otras líneas de especialidad.

<sup>54</sup> Cabe señalar que esta situación está relacionada con la duración de las licenciaturas pues, con excepción de Psicología, el resto tiene una duración de cuatro años.

Cabe señalar que la prioridad del Secretario Académico actual es impulsar el cambio de los planes de estudio, aunque todavía se están elaborando los criterios para la modificación. Uno de los problemas más difíciles de resolver en términos institucionales y que, habitualmente, acompaña los procesos de cambio curricular es el conflicto que suele instalarse en el cuerpo de profesores, y que deviene de la incorporación, exclusión y/o diferente ponderación de determinadas áreas de conocimiento en el currículum modificado. Para evitar esta situación en el ámbito de la UNSTA, el proceso de cambio se realizó sobre la base de la reasignación de cargas horarias a los docentes. Se trata de una solución que, en cuanto no privilegie el sólido dominio teórico y metodológico de un área disciplinar para su enseñanza, corre el riesgo de limitar u obstaculizar la implantación de un cambio más profundo en las aulas universitarias.

En carreras que otorgan el grado de licenciado se observa la falta de una clara delimitación entre qué significa definir y desarrollar una tesis, y la elaboración de trabajos vinculados con el futuro ejercicio profesional. Esta situación está relacionada con la ausencia de contenidos curriculares que aborden aspectos epistemológicos y metodológicos de la investigación durante la formación o, también, con algunas producciones de los estudiantes cuyo abordaje enfatiza la intervención en ámbitos particulares vinculados con la futura práctica profesional. También pareciera ser un rasgo que está presente en las licenciaturas de articulación en ciencias de la educación que, quizá por su corta duración, los graduados las perciben como propuestas destinadas a su actualización o capacitación antes que como carreras tendientes a la obtención de una titulación universitaria que acentúa la dimensión investigadora en el ejercicio de la profesión.

### **3.5. Los planes de estudios y las prácticas curriculares desde el punto de vista de los estudiantes**

En reunión del CPE con estudiantes de diferentes carreras, se ha constatado la valoración que realizan de la formación humanística y de la enseñanza personalizada brindadas. En algunas áreas se exponen cuestiones relacionadas con la implementación de los planes de estudio que contribuirían a mejorar su formación.

Entre ellas pueden citarse las siguientes:

- cobertura de los cargos docentes con profesores y a través de concursos así como el aumento de la dedicación de los docentes a la facultad;
- iniciar y/o profundizar la formación pedagógica de los profesores;
- necesidad de suscribir convenios entre las facultades y las diferentes instituciones vinculadas con el futuro ejercicio profesional para facilitar el ingreso de los estudiantes de la UNSTA;
- incorporación sistemática del régimen de pasantías; cumplimentar la carga horaria obligatoria de los planes de estudios en el dictado de las materias y aumentar la presencia de los docentes en el dictado de las clases;
- ampliar y/o adquirir el equipamiento necesario que contribuya a mejorar la formación –radio propia, laboratorios en ingeniería industrial y de bioquímica y bromatología en la Licenciatura en Nutrición; contar con conexión a *internet*; superar las carencias bibliográficas y una biblioteca deficitaria; resolver las insuficiencias locativas

- coordinación de los períodos de examen; necesidad de actualizar los programas; entre otras.

### **3.6. Los planes de estudio y las prácticas curriculares desde el punto de vista de los graduados**

En general los graduados de la UNSTA evidencian conformidad con la formación recibida, aun cuando pueden señalarse diferencias según carreras. Como en el caso de los estudiantes, valoran la formación humanística, la importancia asignada a los principios éticos y el seguimiento personal durante la formación. Algunas de las cuestiones que señalan como positivas son: calidad en formación en cuanto a la ampliación de conocimientos y a los aportes a la experiencia profesional, fundamentalmente, en las carreras de articulación en Ciencias de la Educación; el intercambio e integración con otros alumnos en la carrera de Licenciatura en Turismo; una buena inserción profesional; y la posibilidad de ingreso de graduados recientes a las cátedras -en el caso de Diseño Gráfico-.

Los graduados también coinciden con algunas falencias que son señaladas por los estudiantes: limitados convenios entre la universidad e instituciones que faciliten la inserción laboral de los graduados recientes; necesidad de ampliar el régimen de pasantías; insuficiencia de propuestas durante el proceso de formación que colaboren en el desarrollo de actividades relacionadas con el futuro ejercicio profesional; limitaciones en la formación pedagógica de los docentes; y necesidad de cubrir los cargos docentes con profesores y a través de concursos.

Algunos de los señalamientos específicos que hacen respecto de sus vinculaciones con la UNSTA son: insuficiencia en los canales de comunicación e información sobre becas en el extranjero, cursos de posgrado, llamados a concursos, etc. y necesidad de implementar posgrados que posibiliten la profundización y/o actualización de los conocimientos aprendidos en el grado universitario.

### **3.7. Alumnos desde el punto de vista de su inserción en las facultades y carreras**

El Desarrollo Informático del *Sistema de Gestión Universitaria del Alumno* (SIGUA) –al que ya se hiciera referencia- ha permitido informatizar y automatizar un conjunto de actividades vinculadas con la administración académica (cobro arancelario mensual, notificaciones al alumnado, inscripción a exámenes, registro de actas de exámenes finales). Este desarrollo tecnológico descentralizó en las unidades académicas un conjunto de actividades que antes estaban a cargo de la División Alumnos. Los aportes de este sistema pueden observarse en la extensión dedicada al capítulo sobre *Alumnos* en el Informe de Autoevaluación, en el que se incluye una amplia y variada gama de datos cuantitativos.

Como ya se expresara, la multiplicación de carreras provocó la expansión de la matrícula: en la sede central pasó de 2.209 alumnos en 1990 a 4.464 en 2001. La distribución de la matrícula en 2001 –Sede Central- según unidades académicas y por orden decreciente es la siguiente:

Facultad de Economía y Administración:	1.915 alumnos.
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas:	1.178 alumnos.
Facultad de Humanidades:	501 alumnos.
Facultad de Psicología y Ciencias de la Salud:	311 alumnos.
Facultad de Ingeniería:	264 alumnos.
Escuela de Ciencias de la Educación:	280 alumnos.
Centro de Estudios Institucionales:	15 alumnos.

El aumento global de la matrícula va acompañado de disparidades en su evolución según carreras. De acuerdo con datos del Informe de Autoevaluación aquellas en las que se ha dado una disminución del número de estudiantes en el período 1990-1999 y cuya tendencia decreciente es motivo de preocupación institucional, son: Ingeniería Industrial que vio disminuida su matrícula en un 57,5 por ciento; el Ciclo Especial de Licenciatura en Ciencias de la Educación en un 32,1 por ciento; y Procuración en un 13,1 por ciento.

El incremento de la matrícula y de los egresados<sup>55</sup> fue acompañado de un aumento significativo en la deserción estudiantil en sólo dos años: en la Sede Central creció un 139 por ciento pues pasó de 514 en 1997 a 1.230 en 1999. Según unidad académica en el lapso 1997-1999 la deserción arroja los siguientes datos:

Centro de Estudios Institucionales:	40 por ciento.
Facultad de Economía y Administración:	221 por ciento.
Facultad de Humanidades:	148 por ciento.
Facultad de Ingeniería:	125 por ciento.
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas:	52 por ciento.
Facultad de Psicología y Ciencias de la Salud:	366 por ciento
Escuela de Ciencias de la Educación:	1.175 por ciento.

La deserción histórica de la Universidad entre 1990 y 1997 estaba ubicada en una media aproximada de 500 alumnos anuales, y a partir de 1998 comenzó a crecer de manera significativa: 316 alumnos más que en 1997 y en 1999, 716 alumnos más que en 1997. Este incremento en los dos años significó una pérdida de 1.032 alumnos por encima de la deserción histórica. En la Sede Central disminuyó la capacidad de retención pues de estar estabilizada en un 80 por ciento comenzó a deteriorarse hasta llegar al 71,7 por ciento en 1999, lo cual significó un aumento en la deserción total de un 13,7 por ciento en dos años. Las cancelaciones de matrícula se dan en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y en la Facultad de Economía y Administración. El alto porcentaje es visto como un punto crítico pues puede ser un indicador de cierta disconformidad con el proyecto educativo de la UNSTA.

Los porcentajes en las cancelaciones de matrícula según unidades académicas son:

Facultad de Economía y Administración:	45,7 por ciento.
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas:	38,7 por ciento.
Facultad de Ingeniería:	6,6 por ciento.
Facultad de Humanidades:	5,8 por ciento.

<sup>55</sup> Los egresados anuales también tuvieron un significativo crecimiento: de 108 en 1990 a 325 en 1999 resultando un porcentaje del 200,9 por ciento para los extremos de la década.

Escuela de Ciencias de la Educación:	2,1 por ciento.
Facultad de Psicología y Ciencias de la Salud:	0,8 por ciento.
Centro de Estudios Institucionales:	0,4 por ciento.

En el Centro Universitario Concepción el comportamiento de los Nuevos Inscriptos se mantuvo estable durante el período 1994-1996, con aproximadamente 196 alumnos por año. En 1997, la carrera de Procuración incrementó el número de inscriptos, y posteriormente, con las nuevas propuestas (Ciclo Básico de Licenciatura en Administración de Empresas -1998-, Secretariado Ejecutivo -1998-, Técnico en Higiene y Seguridad en el Trabajo -1998- y Tecnicatura en Comercialización -1999-) en el año 1999 la matrícula creció un 40,1 por ciento con respecto a la de 1997.

El aporte de cada unidad académica al total de alumnos de la Sede Concepción presenta un comportamiento similar al de la Sede Central pues la mayor cantidad de alumnos se encuentra en dos Facultades: Economía y Administración, y Derecho y Ciencias Políticas.

Con respecto a los indicadores sobre la relación docente-alumno los datos muestran un sobredimensionamiento de la planta docente así como de los profesores con respecto a los auxiliares.

<b>Promedio de alumnos por cargo de Auxiliar docente y carrera. Sede Central. 1999</b>	<b>Promedio de alumnos por cargo de Profesor y carrera. Sede Central. 1999</b>
Secretariado Ejecutivo: <b>72</b>	Ciencias de la Educación: <b>17,3</b>
Locución Nacional: <b>53,5</b>	Comercialización: <b>16,8</b>
Ingeniería Informática: <b>24</b>	Abogacía: <b>10,9</b>
Turismo: <b>18,6</b>	Contador Público: <b>6,9</b>
Comercialización: <b>18</b>	Diseño Gráfico: <b>5,9</b>
Abogacía: <b>16,7</b>	Turismo: <b>5,5</b>
Comunicación Social: <b>14,5</b>	Administración de Empresas: <b>4,7</b>
Contador Público: <b>14,4</b>	Ingeniería Informática: <b>4,4</b>
Psicología: <b>12,3</b>	Secretariado Ejecutivo: <b>3,6</b>
Administración de Empresas: <b>11,6</b>	Comunicación Social: <b>3</b>
Ingeniería Industrial: <b>9,3</b>	Psicología: <b>2</b>
Diseño Gráfico: <b>8,5</b>	Locución Nacional: <b>2</b>
Filosofía: <b>2,2</b>	Ingeniería Industrial: <b>1,9</b>
Ciencias de la Educación: <b>0</b>	Filosofía: <b>0,8</b>

Según el Informe de Autoevaluación (dada la relación personalizada en la enseñanza, y de acuerdo al análisis exhaustivo por carreras realizado a partir del SIGUA) el rendimiento académico de los estudiantes debería ser superior al actual. Se señala que las duraciones reales de las carreras son superiores a las duraciones teóricas y los porcentajes de aprobación de exámenes finales tienen bajos valores.

Como síntesis, y aun cuando la deserción estudiantil es un problema extendido en el concierto de las universidades argentinas, *en el ámbito de la UNSTA sería conveniente recoger y sistematizar información que brinde mayor certeza respecto de las causas de la deserción estudiantil y de las cancelaciones de matrícula. Esta base informativa que podría sustentarse en los desarrollos tecnológicos en los que ya ha avanzado la Universidad, brindaría un marco más confiable a las decisiones destinadas a encarar la búsqueda de soluciones que atenúen esta problemática desde las diferentes instancias de la conducción institucional, básicamente autoridades de las unidades académicas y responsables de la dirección de carreras.*

### **3.8. Docencia de posgrado**

#### *3.8.1. Carreras de posgrado: antecedentes*

La oferta de posgrado en la UNSTA fue implementada a partir de la creación del Departamento de Graduados en la década de los 80. Sin embargo, esta temprana iniciativa concentrada en los *estudios de maestría* fue discontinuada no contando, en la actualidad, con estudios de posgrado debido –fundamentalmente- a que no poseen una masa crítica de docentes con este nivel de formación. Como antecedentes pueden citarse los siguientes.

##### a) Maestría en Informática<sup>56</sup>

Esta Maestría se inició en la sede central con la modalidad presencial y continuó hasta el año 1991. En el año 1985 se puso en práctica a través de la modalidad de educación a distancia –primera experiencia de este tipo en la UNSTA- pero debió suspenderse por razones presupuestarias en 1988. A través de un convenio con el Instituto Blas Pascal de la ciudad de Córdoba en el año 1986 comenzó a dictarse en dicha institución hasta que en 1988 se suspende la inscripción. En la actualidad su dependencia es de la Facultad de Ingeniería. Una referencia importante es que la carrera de grado, Ingeniería en Informática, cristalizó sobre la base de esta experiencia en el posgrado.

##### b) Maestría en Política<sup>57</sup>

Esta Maestría, también dependiente del Departamento de Graduados, se puso en práctica en el *Centro Universitario Buenos Aires* (CENUBA) en 1984. Luego de su transferencia a la Facultad de Humanidades y del cierre del CENUBA que llevó a establecer un Convenio con la Fundación ARCHE, en el año 1993 se suspende el ingreso a la carrera con el propósito de reformular el Plan de Estudio. Esta maestría y la presencia de la tradición de la Facultad de Derecho dieron origen a la creación de la carrera de Licenciatura en Ciencias Políticas.

En los años 1986 y 1988 fueron creadas las Maestrías en Tecnologías Apropriadas y en Gestión e Investigación Ambiental, respectivamente, pero no fueron implementadas por razones económicas a pesar de contar con la autorización ministerial.

---

<sup>56</sup> Esta maestría cuenta con 19 egresados en Magíster en Informática, 1 egresado como Programador Universitario y 3 egresados con el certificado de Analista de Sistemas.

<sup>57</sup> La Maestría en Política posee 2 egresados con el título de Magíster en Política.

### 3.8.2. *El posgrado en la actualidad*

La UNSTA es una universidad típicamente “profesionalista”. En correspondencia con ese perfil, su actividad más relevante y una alta proporción de recursos se concentra en la docencia de primer grado profesional, especialmente, en las áreas tradicionales de Ciencias Económicas y de Derecho –que reúnen la mayor proporción de estudiantes- así como en las demás ofertas educativas de ese orden. Acertadamente, el proyecto de renovación que se ha delineado desde el nivel de conducción de la Universidad y el propio proceso de autoevaluación, señalan las carencias en materia de investigación y de cursos de posgrado.

Como quedó expresado, la UNSTA ha tenido una experiencia puntual en materia de posgrados, con la puesta en marcha de dos maestrías, que no tuvieron continuidad. En esta nueva etapa los posgrados figuran como una prioridad entre sus metas de desarrollo. Más allá de esta declaración de propósitos y de la instalación renovada del *Departamento de Posgrado e Investigación*, la evaluación realizada muestra que a fin de adelantar en el cumplimiento de este objetivo, la universidad debería adoptar trazos concretos de política académica y dar algunos pasos tangibles que vayan abriendo el camino para su consolidación. En este sentido, cabe hacer dos observaciones: una de orden *institucional y organizativo*, y otra acerca de la *orientación de los programas*.

Con respecto a la primera, el actual *Departamento de Posgrado e Investigación* que depende directamente del Rectorado, estuvo en el origen de las iniciativas precedentes y es el encargado de promover el desarrollo de los posgrados en interacción con las unidades académicas respectivas. El titular actual es un especialista calificado, en términos de formación y experiencia académica; se ha incorporado recientemente a la UNSTA, como parte del equipo que trata de llevar adelante el proceso de renovación, en el conjunto de la Universidad.

Precisamente, uno de los problemas estratégicos que la UNSTA debe resolver en el plano de los posgrados, es el de la definición de las competencias del área responsable del Posgrado y los recursos que se le asignan –en términos institucionales y presupuestarios- para llevar adelante el propósito de promoción de cursos de este nivel. Como suele ocurrir en estos casos, hay aquí un nudo de política universitaria –sensible y eventualmente ríspido- que se refiere al papel de las instancias centralizadas, y a su relación con las facultades y demás reparticiones académicas. En la experiencia precedente de la UNSTA –que se inició en los 80 y quedó trunca en los 90- las maestrías empezaron a funcionar en la órbita del Departamento de Graduados (nivel central) y pasaron luego a las facultades respectivas. Al encarar los propósitos actuales, este aspecto constituye una primera opción a resolver, en forma explícita y en términos que se adapten a las coordenadas concretas de la UNSTA.

### 3.8.3. *Posibles líneas de acción*

#### a) Acerca de la organización institucional del Posgrado

Dado el organigrama institucional y el perfil de relaciones entre las unidades académicas, quizá la alternativa más propicia sería la de afirmar a la unidad de *Posgrado e Investigación* en funciones centrales de promoción, orientación y

coordinación, así como de diseño, monitoreo y evaluación de los programas de posgrado, dotándola de recursos institucionales y presupuestarios que permitan, en un régimen de cooperación con las autoridades y elencos docentes de las unidades académicas especializadas, el desarrollo de la enseñanza de posgrado. Ello no significa que pueda convertirse en una unidad organizadora de cursos de esta naturaleza y encargada de la gestión directa de los docentes sin que medien las unidades académicas. Sin embargo, probablemente varias de las iniciativas tengan que ser desarrolladas en el terreno de las unidades académicas en fórmulas de *coparticipación* con el *Departamento de Posgrado e Investigación*.

En cualquier hipótesis, el desarrollo de los posgrados requiere de una combinatoria adecuada entre el Departamento y las unidades académicas como sedes docentes establecidas. Parece difícil que el Departamento obre unilateralmente en términos de *autoridad*. Tendrá que encarar sus tareas de cabecera con buenas dosis de iniciativa, de gestión y de flexibilidad, contando con un respaldo manifiesto de las autoridades máximas de la UNSTA. Pero, también, es imprescindible acudir a un compromiso con las unidades académicas y sus respectivos Decanos, que permita emplear a fondo y en forma concurrente, los recursos centrales y los recursos de las diferentes unidades docentes.

En ambas instancias y, en particular desde la unidad central de Posgrados, deberían encararse, también, las acciones externas vinculadas con el desarrollo de posgrados de carácter cooperativo tanto con instituciones del ámbito nacional como internacional. En este sentido, cobra especial significación la puesta en marcha de los diferentes convenios institucionales suscritos por la UNSTA.

#### b) Acerca de la orientación de los programas de posgrado

Las modalidades de acción precedentes dependen de los objetivos específicos que adopte la política de posgrados. Y esto lleva al segundo núcleo de problemas a encarar y sobre el que se requieren definiciones a corto plazo, para poder cumplir con los objetivos de desarrollo institucional que la propia UNSTA se ha fijado. En principio, cabe pensar en dos líneas de desarrollo articuladas:

- a) la organización de posgrados propios; y
- b) el fomento de la formación de posgrado del personal docente.

La primera de estas líneas aparece como un escalón posible y necesario en el contexto de la oferta académica de la UNSTA, en un salto prudente “hacia delante”, dando el paso de los cursos de licenciatura a los cursos de segundo grado universitario. Aquí puede adoptarse una estrategia gradual comenzando por *Diplomas de Especialización*<sup>58</sup> como cursos que prologuen naturalmente la enseñanza de grado, a través de un ciclo de aprendizajes especializados –más bien profesional y no de producción científica- destinado a estudiantes de la propia institución o provenientes de otras universidades.

---

<sup>58</sup> Esto no significa desconocer la importancia que puede tener la elección de cursos de posgrado –a cargo de profesores con trayectoria científica y académica reconocida- en determinadas áreas que resulte necesario fortalecer y consolidar internamente, o bien, que sean demandadas desde el exterior. Aunque estos cursos estén, en principio aislados, si son relevantes, pertinentes y gozan de jerarquía académica, podrían ser acreditados como parte de titulaciones específicas (especialización y/o maestría).

Este es un emprendimiento que requiere un esfuerzo importante pero puede encararse con relativa facilidad y prontitud –dependiendo del asentamiento y del grado de desarrollo de las distintas unidades académicas- contando con los cuadros más calificados del personal docente de la UNSTA, con profesores contratados especialmente o mediante fórmulas de cooperación. Podrían ser cursos socialmente pertinentes frente a los que brinda en cada área la Universidad Nacional de Tucumán, sin excluir alguna alternativa de “emprendimiento conjunto”, en convenio con la propia UTN o con otras universidades.

Por esta vía parece posible, en un plazo relativamente corto, ampliar la oferta educativa y el acceso de recursos de la UNSTA pensando en un ensanche de su radio de inserción en Tucumán o en un espacio regional más amplio. Hacia adentro, la implementación de *Diplomas de Especialización* encierra, a su vez, dos posibilidades: la de ajustar la estructura y la composición de la enseñanza de grado –sobre la base de una matriz de cuatro años (o cinco reales), con una opción posterior de especialización- y la de reforzar el cuerpo docente, con el personal de planta o nuevos ingresos, agregando incentivos de carrera y alternativas de mayor dedicación a la universidad.

Un paso más ambicioso sería la organización de *Maestrías* que pueden tener un perfil científico pero que, dadas las características actuales de la UNSTA, tendrían un sesgo más profesional aportando, de todos modos, una iniciación en los procesos de investigación. En principio, este parece ser un objetivo a más largo plazo, esto es, posterior a la implementación de Diplomas de Especialización. Pero ello no excluye la posibilidad de acudir, en algún caso, al montaje más cercano de Maestrías, en fórmulas de asociación o de cooperación en el ámbito regional, nacional e internacional. Esta podría ser una alternativa propicia si esos programas se dirigen inicialmente a los propios docentes auxiliares de la Universidad para consolidar las bases de la enseñanza de grado y abrir sendas de investigación a ese nivel.

Con respecto a la segunda línea indicada, el fomento de la formación de posgrado del personal docente, es esencial. Así lo indica el propio proyecto de la UNSTA y el proceso de Autoevaluación, la necesidad de adoptar una política de impulso de la formación de posgrado del personal docente, como un paso necesario para el mejoramiento académico que sustente el perfeccionamiento de la enseñanza y contribuya a desarrollar la investigación. Y, de esta forma, acompañando las tendencias que en este orden se vienen imponiendo en al Argentina y en muchos países de América Latina con un fuerte énfasis en la década de los 90.

Esto último exige políticas a mediano y a largo plazo, y un esfuerzo sostenido, en una inversión institucional de recursos académicos y económicos. Los vínculos que la UNSTA tiene con universidades argentinas y extranjeras (vg. de la zona Andina, de Alemania, de Bélgica o de Canadá) así como otros que se lleguen a gestar, pueden ser de gran ayuda para estos emprendimientos. Más allá de la iniciativa particular de los docentes interesados, esta política podría recorrer dos canales complementarios:

- Una *vía externa*, mediante el fomento de la formación de posgrado de los docentes en otras sedes universitarias, en el país o en el exterior. Este tiene que ser necesariamente selectivo y habrá de considerar a los destinatarios del cuerpo de profesores de formación intermedia, atendiendo a las necesidades de las distintas

áreas académicas –de acuerdo a las prioridades que se establezcan- y a los candidatos con inserción y capacidad reproductiva. Un programa de esta índole supone la búsqueda activa y el aprovechamiento de las oportunidades de estudio en el país y en el extranjero, acudiendo eventualmente a convenios específicos de cooperación, para lo cual resultan pertinentes las relaciones que la UNSTA tiene con otros centros universitarios calificados. El Departamento de Posgrado podría actuar como unidad receptora y agencia de promoción, en interrelación con los responsables de las unidades académicas.

- Una *segunda vía, interna*, supone la organización propia de programas de Maestría destinados a los profesores auxiliares y a los egresados más calificados que obren como usina de formación de docentes jóvenes, en una perspectiva de refuerzo de la enseñanza de grado a plazos relativamente cortos y de un mejoramiento “desde abajo” de la calidad del cuerpo docente.

En esta segunda línea indicada, más allá de las vías a seguir, también parece ser relevante considerar la posibilidad de emprendimientos conjuntos con otras instituciones universitarias atendiendo a iniciativas regionales de cooperación o cualquier otro tipo de organización que permita potenciar y desarrollar las capacidades propias (v.g. universidades católicas, privadas, etc. insertas en la región).

## **4. Investigación, Extensión y Transferencia**

### **4.1. Características, situación y evaluación de la *Investigación***

La necesidad de estimular y apoyar el desarrollo de la investigación en el ámbito de la UNSTA viene reafirmandose desde mediados de la década de los 90. En el año 2001 se creó el *Departamento de Posgrado e Investigación* con la necesidad de impulsar ambas áreas definidas como deficitarias por parte las autoridades y, en particular, por la autoridad a cargo del mismo.

El desarrollo de la investigación, en vínculo con la enseñanza de grado y de posgrado constituye un desafío de magnitud considerable, dadas las características que hasta el momento ha tenido la Universidad, con una actividad fuertemente centrada en la formación profesional en el grado universitario. La enseñanza no está asociada institucionalmente a tareas de investigación y, en términos generales, el cuerpo de profesores –más allá de sus trayectorias personales o de su inscripción paralela en la UNT- dentro de los cuadros de las unidades académicas, no llega a realizar una producción científica significativa. Según el responsable actual del área el presupuesto es escaso para el desarrollo de esta actividad y la posibilidad de ampliarla encuentra dos limitaciones: la modalidad de contratación de los docentes que no permite la dedicación necesaria para el desarrollo de la investigación y la escasez de docentes con estudios de posgrado

A pesar de lo expuesto, la Universidad tiene cierta experiencia en materia de investigación a través del Instituto de Investigaciones Socio Económicas (con un estudio de economía social sobre la pobreza en Tucumán, realizado conjuntamente con la UNT) y del Instituto de Investigaciones Históricas (con trabajos referidos a la historia de Tucumán y a la Orden Dominicana). El Instituto de Ciencias Aplicadas, el Programa de Geoindustrias, los Proyectos de Desarrollo Tecnológico y, más recientemente, han tenido una actividad variada, mediante algunos proyectos de investigación aplicada y de transferencia tecnológica en el ámbito regional y programas informáticos de utilización directa en las reparticiones de la propia Universidad.

En el cuadro del proyecto actual de desarrollo de la UNSTA, el área responsable de la investigación en el nivel central (a la que se adscribe un Consejo Asesor de Investigación y Desarrollo), como un paso para incentivar la investigación, procedió a realizar un concurso de proyectos evaluados por el mencionado Consejo. De dieciocho proyectos evaluados, se aprobaron siete, que versan sobre materias muy variadas<sup>59</sup> y que suponen una asignación de 20 horas para los investigadores participantes.

El montaje institucional del *Departamento de Posgrado de Investigación* y el sistema de concurso de proyectos parecen ser, en principio, herramientas aptas para promover la investigación, en esta nueva etapa -que tiene mucho de impulso inicial o, en todo caso, de innovación, con respecto a los períodos anteriores. El esquema se constituye sobre la base de un departamento central especializado, con fondos propios y una presentación de proyectos competitiva y sujeta a evaluación. La opción alternativa o complementaria sería la de adjudicar presupuestos a cada unidad académica, para que

---

<sup>59</sup> Entre otras: Estadística Aplicada, Violencia Sexual, Influencia Climática de la Quema de Caña de Azúcar, Labor de la Orden Dominicana, Relevamiento de Archivos Eclesiásticos, Patrimonio Artístico Religioso (Informe de Autoevaluación, pp. 146-147)

éstas, a su vez, asignaran horas de investigación a sus docentes, por proyecto, en una actividad sujeta eventualmente a evaluación y a cierta coordinación por parte de las instancias centrales. Pero esta otra fórmula requiere de una inversión más considerable en recursos económicos y una gestión descentralizada, que podría ser encarada en etapas posteriores y una vez que esta primera tenga mayor consolidación.

El diseño establecido apenas ha tenido un principio de aplicación y, para que tenga efectividad en el desarrollo integrado de la investigación y se proyecte de manera más significativa hacia el conjunto de la Universidad, parece necesario que se avance en la definición clara de criterios de política científica y en la consolidación del trabajo del área responsable.

En este orden, cabe puntear algunos de los problemas relevantes que resultan de la tarea de evaluación. En apretado resumen, puede decirse que los recursos asignados a la investigación son muy bajos y el número de investigadores extremadamente reducido. Salvo en lo referido a algunos trabajos de investigación aplicada y, en particular, a los programas de informática, existe una disociación marcada entre docencia e investigación y el pequeño núcleo de investigadores obra por separado, sin vínculos organizados con el conjunto de los profesores. Varias de las temáticas de investigación no tienen mayor conexión con las áreas disciplinarias que se cultivan en las Facultades y en las demás unidades académicas. Como elemento notorio y significativo, Derecho y Ciencias Económicas que tienen la mayor presencia en las funciones de enseñanza (en programas, profesores y estudiantes), no tienen una traducción equivalente en el orden de la investigación organizada por la vía del *Departamento de Posgrado e Investigación*.

En consecuencia, el desarrollo integrado de la investigación debería tener en cuenta varios requerimientos tendientes a dar curso efectivo a esta función universitaria. En particular:

- Mayor asignación de recursos presupuestarios propios.
- Procuración de recursos externos, por la vía de convenios que ya se ha recorrido y por la vía de los programas específicos, buscando inserción en los circuitos nacionales.
- Definición de áreas prioritarias para la presentación de proyectos, atendiendo a las relaciones con el medio, pero también a las necesidades internas y a las posibilidades de las unidades académicas, tomando en cuenta los focos más activos y relevantes de la Universidad, tanto en las reparticiones tradicionales (por ejemplo, Derecho y Ciencias Económicas y de la Administración), como en los emprendimientos más novedosos (por ejemplo, Educación y Salud).
- Criterios exigentes de selección y evaluación, en función de las prioridades definidas.
- Una conexión fuerte entre las tareas de investigación y la enseñanza, aprovechando en particular las posibilidades que daría una articulación entre la investigación y los programas de posgrado que se pongan en marcha.
- Junto con ello, una participación mucho más abundante y más efectiva de los docentes regulares en la investigación.
- Tender a un trabajo más colectivo y a la formación de equipos, apoyándose eventualmente en las cátedras o en grupos por especialidad, procurando integrar investigadores de distinto nivel y animando el despegue de los docentes auxiliares.

A modo de sugerencia, y teniendo en cuenta las observaciones precedentes, la Universidad puede seguir la línea de amparar el desarrollo –*intensivo*– de un núcleo seleccionado de proyectos centrales de mayor envergadura, mediante concursos periódicos y con cuotas por área, que necesariamente tendrían que ser mayores que las actuales y buscar los hilos de conexión a los que se hizo referencia. Pero, al mismo tiempo, se podría implementar un régimen –*extensivo*– de proyectos concursados, por áreas disciplinarias - aun con asignaciones presupuestarias reducidas y por períodos acotados (uno o dos años) – incorporando profesores de formación intermedia y categorías de iniciación. Esta experiencia podría obrar como “siembra”, para dar un impulso más general a la investigación y ampliar su radio a los cuerpos docentes de las Facultades y de las otras unidades de la Universidad. Este proceso debería acompañarse de contrataciones que permitan una mayor dedicación y compromiso a la Universidad de los docentes capaces de emprender las tareas señaladas.

Por supuesto, hay otros aspectos que han de acompañar las acciones de base que se emprendan en este sentido (eventos académicos activos, intercambio y cooperación, publicaciones externas, edición de una revista científica, etc.), procurando ampliar las relaciones y la participación de la UNSTA en las comunidades científicas de las disciplinas que se cultivan en su seno.

En el conjunto media la necesidad de una política “cultural” –una propedéutica de información, toma de conocimiento y formación de conciencia- que dé relieve a la labor de investigación, la saque del relativo aislamiento en que hoy se encuentra y la proyecte hacia el conjunto de la Universidad, promoviendo un compromiso colectivo más extenso y más intenso, en los directivos de las facultades y en la población docente. Naturalmente, esto corresponde a los objetivos ambiciosos que la propia UNSTA se ha planteado, con un punto de partida exiguo y con mucho por hacer. Aún sabiendo que acercarse a esos objetivos es una tarea constructiva difícil, costosa y de largo aliento, de todos modos habría que trazar estrategias adecuadas que, paso a paso, apunten en la dirección que se pretende seguir.

## **4.2. Características, situación y evaluación de las actividades de *Extensióny Transferencia***

### *4.2.1. Actividades de extensión universitaria*

La UNSTA, a través del tiempo, ha realizado diversas actividades vinculadas con lo que tradicionalmente se consideran actividades de extensión universitaria. En este sentido, en el propio informe de Autoevaluación, se plantea que estas actividades se remontan al origen de la Universidad, con los cursos de Cultura Católica y de Filosofía Tomista.

Desde el punto de vista organizativo, las actividades de extensión pueden dividirse en dos grupos:

- aquellas promovidas desde el nivel central
- y las ofrecidas por otras instancias organizativas.

Entre las primeras, puede señalarse el desarrollo de una variedad de modalidades de implementación como muestras, cursos, convenios particulares, talleres, jornadas, conferencias, etc. vinculadas con las temáticas de las especialidades incluidas en las diferentes unidades académicas.

Otras actividades están relacionadas con el desarrollo de la misión propia como universidad católica y dominicana. En este último sentido, se destacan los Cursos Humanísticos del Departamento de Formación Humanístico-Cristiana que, además de formar parte del currículum de los estudiantes de la Universidad, constituyen una actividad de extensión del Departamento pues están destinados a la comunidad, en general, y a la formación de formadores, en particular (grupos parroquiales, grupos misioneros, docentes del sistema educativo, etc.) a través de la modalidad presencial y a distancia –con esta última se pretende que puedan acceder estudiantes que no viven en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

El Departamento de Pastoral Universitaria (dependiente del Vicerrectorado de Formación) también realiza una variedad de tareas. Entre éstas se pueden citar: los encuentros para la integración de la juventud de las otras dos universidades de la ciudad de Tucumán ; jornadas solidarias dirigidas a los sectores más necesitados de la sociedad (a través del desarrollo de temáticas particulares o de visitas a comedores infantiles y al Hospital “Centro de Salud”); cursos de formación religiosa; entre otros.

Finalmente, la Cátedra de Espiritualidad “Fray Luis de Granada” a cargo de R.P. Fr. Alberto Justo, Doctor en Teología y especialista en Teología Espiritual en la que los alumnos revistan como alumnos vocacionales. Directamente vinculada con ésta se encuentra la Biblioteca “Sisto Terán y Sofía Nougues de Terán” creada a partir de una donación de volúmenes que la convierten en una biblioteca especializada en Filosofía Tomista.

Entre las actividades de extensión centralizadas, se incluye el Proyecto Editorial que ha realizado publicaciones vinculadas, fundamentalmente, con la difusión de la política educativa nacional en el marco de la reforma educativa y universitaria de la UNSTA, y de otros materiales de carácter religioso. La Universidad cuenta, además, con acciones

de extensión cultural a través del Grupo de Teatro y del Coro así como vínculos de carácter regional mediante el desarrollo de programas destinados a conocer la historia, la cultura e idiosincrasia de otros países miembros a través de la inclusión de contenidos específicos en actividades culturales e intercambios universitarios variados. En este contexto la Universidad participa en las Redes Universitarias ARCAM y CRISCOS (Red Universitaria del Consejo de Rectores para la Integración de la Región Centro Oeste Sudamericana). En este capítulo pueden incluirse, además, todas las acciones tendientes a dar respuesta a la función de servicio a la Iglesia Argentina y a la Iglesia Local.

La actividad de extensión se lleva a cabo desde las distintas facultades y la Escuela de Ciencias de la Educación. A modo de ejemplos, y sin la pretensión de hacer una enumeración exhaustiva, en la Escuela de Ciencias de la Educación el Departamento de *Capacitación y Perfeccionamiento Docente* ha ofrecido cursos de capacitación en áreas vacantes y no cubiertas por el estado provincial. Se trata de cursos de Tecnología Educativa, de Educación Especial, de Educación de Adultos, de Violencia Escolar y mediaciones psicopedagógicas, a cargo de especialistas. También en la Facultad de Psicología y Ciencias de la Salud se realizan acciones vinculadas con la problemática de la desnutrición infantil y la prevención de adicciones.

#### 4.2.2. *Pasantías institucionales*

En el ámbito de la UNSTA también se han formalizado una diversidad de Convenios de Pasantías Estudiantiles lo cual ha posibilitado que los estudiantes de las diferentes carreras puedan acceder al desarrollo de su futura práctica profesional por períodos de tiempo acotados. Dicha suscripción se ha realizado con diferente tipo de instituciones: instituciones oficiales provinciales y nacionales, empresas públicas y privadas nacionales, empresas multinacionales y Estudios Profesionales, lo cual brinda un marco adecuado para la inserción de los alumnos en el futuro mercado laboral local.

Dado el valor de las pasantías, como espacio de aprendizaje tanto como de articulación de las actividades de docencia y extensión, resulta necesario que se potencie y mejore la gestión académica en este sentido en las diferentes unidades académicas con el apoyo del área de *Relaciones Institucionales* en el nivel central. Dichos convenios, además, constituyen un marco adecuado para facilitar el ingreso organizado y pautado de los estudiantes para una mejor articulación entre las dimensiones teóricas y prácticas durante el proceso de formación específico. La profundización de los vínculos interinstitucionales en esta línea abarcaría a un mayor número de estudiantes dado el carácter reducido -en cuanto a la oferta- y selectivo -en cuanto al acceso- de las pasantías estudiantiles.

#### 4.2.3. *Convenios y acuerdos con otras instituciones*

Cabe señalar que la firma de convenios con empresas y fundaciones ha sido promovida por el área de *Relaciones Institucionales* que organiza su trabajo en dos áreas: la firma de convenios que permite la articulación de la UNSTA con el medio y la búsqueda de recursos alternativos de financiación. En el primer sentido se han insertado 177 pasantes -la mayoría en empresas privadas; en el segundo, se han llevado a cabo gestiones con fundaciones -alemana y suiza- y se ha constituido el *Consejo Económico Social* quien asesora al Rector en este esta área.

Una reestructuración beneficiosa para la gestión institucional fue la creación de la *Secretaría de Extensión* en el año 1998 que ha organizado y/o coordinado diferentes cursos de capacitación propuestos por las unidades académicas. Los cursos de educación a distancia del Departamento de Formación Humanístico-Cristiana tanto como los de Nutrición forman parte de estos emprendimientos articulados. También los cursos de la Escuela de Ciencias de la Educación en el área de Tecnología; en el área de *Management* en el caso de la Facultad de Economía y Administración; de Productor de Seguros en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas; entre otras iniciativas, que dan lugar a la distribución compartida de la rentabilidad entre el nivel central y la unidad académica promotora de los cursos.

En esta inserción más activa de la UNSTA en la sociedad también se han desarrollado dos programas que fueron destacados durante la visita: el *Centro de Empresas Familiares* a través de un Convenio con la fundación Alta Dirección de Mendoza que incluye 40 empresas y en el que se atienden aspectos vinculados con las problemáticas de las empresas y sus familiares; y *Aprendiendo a Aprender* que incluye seminarios para alumnos avanzados en los cuales se comparte la tutoría de los trabajos que realizan los estudiantes con los empresarios.

La UNSTA ha formalizado alrededor de una treintena de convenios con distintas universidades del país y del extranjero. Aunque pocos de esos convenios se han concretado en actividades específicas, son indicativos de una predisposición a la apertura institucional y al intercambio con otras instituciones universitarias individuales o a través de su conformación en redes.

#### Nómina de Convenios de la UNSTA:<sup>60</sup>

1. Intercambios con Universidades Canadienses: Universidad de Laval (Québec, Canadá) Universidad de Montreal (Montreal, Canadá), Universidad de New Brunswick (Fredericton, New Brunswick, Canadá), Universidad de Sherbrooke (Sherbrooke, Canadá) y Universidad de St. Thomas (Fredericton, New Brunswick, Canadá)
2. Incorporación de la UNSTA como Universidad Fundadora del Consejo de Rectores para la Integración de la Región Centro Oeste Sudamericana (CRISCOS), Antofagasta, Chile.
3. Cooperación con la Universidad Nacional de Tucumán para la utilización de Laboratorios Informáticos de la UNSTA y auspicio del “Curso de Resonancia Magnética Nuclear”.
4. Incorporación de la UNSTA al Grupo Universitario ARCAM.
5. Vinculación con la Universidad Federal de Río Grande do Sul - Brasil.
6. Incorporación de la UNSTA a la Organización Universitaria Interamericana (OUI) y participación en el X Congreso Bienal.
7. Convenio de Colaboración con el Centro Asociado para la Formación a Distancia. ALFA (Proyecto N° 6.0249.9) Unión Europea – Universidad de Zaragoza – Red Interuniversitaria Europea-Latinoamericana para los Estudios Sociales Aplicados (RIELES) y desarrollo del Curso: “Agentes de Igualdad de Oportunidades para la Mujer”.

---

<sup>60</sup> Informe de Autoevaluación.

8. Convenio de Colaboración con el Centro de Estudios Regionales Andinos “Bartolomé de Las Casas”- Perú.
9. Convenio con el INADI (Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo)
10. Convenio de Articulación con el Instituto del Sagrado Corazón de Jesús de las Hermanas Esclavas de San Miguel de Tucumán.
11. INTERCAMPUS (España).
12. Proyecto Uni-Tucumán.
13. RECLA (Asociación Red Universitaria de Educación Continua de América Latina y El Caribe).
14. R.U.L.E. (Red de Universidades Latinoamericanas y Europeas).
15. Acuerdo entre la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
16. Convenio con la Universidad de Belgrano. (Buenos Aires, Argentina).
17. Convenio con la Universidad Católica de Eichstätt (Eichstätt, Alemania).
18. Convenio con la Universidad de Colonia (Köln, Alemania).
19. Convenio con la Universidad del Salvador (Buenos Aires – Argentina).
20. Convenio con la Universidad de Huelva (España).
21. Convenio con la Universidad Internacional de Andalucía (España).
22. Convenio con la Universidad Internacional de las Américas (Costa Rica).
23. Convenio con la Universidad Politécnica de Madrid (España).
24. Convenio con la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Tucumán.
25. A Través del Consejo Británico, Convenio con la Universidad de Warwick (Inglaterra).
26. Carta Intención entre el Hospital Padilla y la UNSTA para el Desarrollo del Sistema Informático de Administración Hospitalaria.

#### *4.2.4. Convenios de beneficios arancelarios*

Se trata de un conjunto de convenios firmados con diferentes instituciones (instituciones de la Iglesia, Mutuales, Asociaciones gremiales, profesionales, militares y policiales, entre otras) a través de los cuales quienes pertenecen a dichas instituciones tanto como sus familiares directos (cónyuges, hijos y hermanos) acceden a una reducción arancelaria. Estos convenios cumplen una importante función social pues permiten que un mayor número de estudiantes pueda acceder a la enseñanza universitaria al mismo tiempo que constituye una estrategia para captar un mayor número de estudiantes.

## 5. Otras condiciones para el desarrollo del proyecto institucional

### 5.1. Infraestructura física

La mayoría de las actividades vinculadas con el gobierno, la administración y la enseñanza se realizan en la Sede Central de la UNSTA ubicada en la calle 9 de Julio de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Este edificio, antiguo Convento del Santísimo Rosario, fue cedido por la Orden de Predicadores en el año 1970, convirtiéndose en claustro universitario. Como resultado de la ampliación del número de carreras de la universidad ha estado sujeto a una serie de modificaciones y remodelaciones que, sin alterar sus características edilicias, lo han adecuado a las diferentes necesidades.

De la superficie total –8.925 metros cuadrados- el 56 por ciento está destinado a actividades de enseñanza –aulas y talleres- y el 39 por ciento a oficinas de conducción, administración y servicios. Es escaso el espacio dedicado a actividades de investigación –0,45 por ciento- y a la biblioteca –2,25 por ciento-. Tal como lo expresa el Informe de Autoevaluación, la ampliación de estos últimos es una necesidad planteada por las autoridades y por el resto de la comunidad universitaria. Cabe agregar que algunas actividades también se desarrollan en edificios que funcionan como anexos, y que han sido adquiridos para mejorar el funcionamiento de la Universidad.

#### Distribución actual del espacio físico de la UNSTA

Dependencias	Superficie	%
Aulas y Talleres	4.980 m <sup>2</sup>	56,00%
Locales para Investigación	40 m <sup>2</sup>	0,45%
Biblioteca	205 m <sup>2</sup>	2,25%
Auditórium	223 m <sup>2</sup>	2,30%
Oficinas de Conducción, Administración, circulaciones y servicios	3.477 m <sup>2</sup>	39,00%
Total	8.925 m <sup>2</sup>	100 %

Fuente: UNSTA. Informe de Autoevaluación, p. 209

Las remodelaciones incluidas en el edificio, aun cuando vuelvan más compleja la circulación en él, han permitido incluir aulas adecuadas a las necesidades de la enseñanza<sup>61</sup>. Tal como se pudo constatar durante la visita, también se realiza un uso racional de las mismas en función de la cantidad de alumnos. Aun cuando no haya sido planteado como una carencia por quienes ocupan diferentes cargos de gestión, la ampliación y la adquisición de equipamiento en algunas áreas resultan necesarias para mejorar la formación de los estudiantes<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> El problema edilicio fue encarado hacia 1997 a través de un diagnóstico inicial realizado por una Comisión especial. Se analizó documentación técnica, dispersa e incompleta, como consecuencia de la antigüedad de los edificios. También se realizó un relevamiento de las instalaciones eléctricas y el saneamiento de redes troncales, junto con consideraciones relacionadas con la prevención de siniestros.

<sup>62</sup> Por ejemplo, la incorporación de laboratorios en ingeniería industrial, y de bioquímica y bromatología en la Licenciatura en Nutrición, conexión a internet para los estudiantes, la incorporación de una radio de

Merece especial atención el proyecto de construcción del *campus universitario* dada la importancia asignada por el actual Rector de la Universidad. En efecto, es concebido como un centro de desarrollo que incentivaría la integración de la comunidad universitaria, y el desarrollo de las actividades sustantivas y de los diferentes saberes de la Universidad, así como una mayor difusión de la actividad de la UNSTA pues el predio está emplazado en la zona de mayor desarrollo del Gran San Miguel de Tucumán, en la que hay varias instituciones de educación polimodal.

Según el *Memorándum* entregado durante la visita, el diseño arquitectónico está basado en la consideración de las funciones universitarias que puedan adecuarse a cualquier modelo universitario en un contexto de flexibilidad y articulación de las diferentes actividades. El proyecto plantea una serie de sectores funcionales que redefinen la actual organización académica en función de las carreras existentes actualmente. Por ejemplo, se prevén cinco unidades académicas –Derecho y Ciencias Políticas, Economía y Administración, Ingeniería y Diseño Gráfico, Educación y Comunicación, y Ciencias de la Salud-, el Departamento de Formación Humanístico-Cristiano y el Centro de Estudios Institucionales (CEI Tucumán), y el Departamento de Graduados e Investigación. Otros sectores previstos son el de Administración, Docencia, Investigación, Pastoral, Paraninfo o Aula Magna, Biblioteca y Centro de Información, y Sector Social y Deportivo. A pesar de la significativa importancia de este proyecto, en la actualidad, y por problemas vinculados con la congelación de los depósitos bancarios, no se ha continuado. Sin embargo, sigue siendo un objetivo al que se le asigna una significativa relevancia.

## **5.2. Infraestructura administrativa**

Con motivo del Informe de Autoevaluación se realizó un censo destinado a determinar aspectos relevantes del personal administrativo.

El total del personal administrativo de la UNSTA alcanza a 127 personas. De éstos 97 (76.4%) trabajan en dependencias de las facultades y centros. Los 27 restantes (26.3%) trabajan en dependencias centrales.

La relación entre la cantidad de alumnos y la cantidad de personal administrativo es razonable aun cuando no hay un estándar definitivo en esta cuestión puesto que factores como la cantidad de servicios prestados por la institución, la infraestructura tecnológica, entre otros aspectos, pueden introducir elementos diferenciales. Las diferencias de crecimiento entre los distintos sectores pueden hacer surgir desequilibrios de cargas de trabajo y consecuentes requerimientos de mayor personal o redistribución del existente.

La institución no cuenta con un relevamiento de los niveles de instrucción alcanzados por el personal, estando disponible esa información para los niveles de personal jerárquico de gobierno y conducción. En este sentido se indica que el 100 por ciento del personal de Gobierno y Conducción tiene título universitario (70 por ciento

---

la UNSTA para que los estudiantes de Locución, Periodismo y Comunicación Social realicen actividades pre-profesionales, entre otros. Cfr. lo señalado en el capítulo de este informe dedicado a la docencia.

de grado y 30 por ciento de postgrado) mientras el Personal Jerárquico está graduado en un 60 por ciento de los casos. En cuanto al personal administrativo que no ocupa esas funciones, se estima que, en general, cuenta con estudios secundarios.

También en esta área, como ya se señaló en términos generales, se registra la ausencia de *Manuales de Funciones y de Cargos*. Las descripciones de cargo con la especificación de sus facultades, responsabilidades y vinculaciones con el conjunto, posibilitarían un mejor desempeño de cada integrante. La especificación de los requisitos a cumplir por quienes ocupen cada cargo permitiría, además, una mejor adecuación del personal disponible a las diferentes funciones y brindaría información para el diseño de programas de capacitación. En este último sentido, si bien se reconoce la necesidad de capacitación en diversas áreas –lo cual puede ser particularmente importante en informática, dado el avance tecnológico–, la Universidad aún no cuenta con un programa sistemático para proporcionar capacitación a su personal.

En lo que respecta a sistemas administrativos destacables pueden mencionarse el *Presupuesto por Programas* y el *Sistema Integrado de Gestión Universitaria del Alumno* (SIGUA) con significativos elementos de racionalización administrativa. El último tuvo dos objetivos: a) mejorar la eficiencia y la productividad de la administración universitaria en las actividades vinculadas al alumno y b) mejorar las relaciones de la administración universitaria con los alumnos.

Simultáneamente, con la incorporación del *Sistema Integrado de Gestión Universitaria del Alumno* (SIGUA) se inició un proceso calificado como de “*desburocratización*” que incluyó cuatro procesos: a) la racionalización de la gestión administrativa; b) la simplificación terminológica; c) Dinamización de la información y d) la participación administrativa.

### **5.3. Servicios de Biblioteca**

La UNSTA cuenta con cuatro bibliotecas:

- Biblioteca Central
- Biblioteca del Centro de Estudios Institucionales (CEI)
- Biblioteca del Instituto de Investigaciones Históricas
- Biblioteca “Sisto Terán y Sofía Nougués de Terán”

La primera posee 12.000<sup>63</sup> volúmenes de los cuales alrededor de los dos tercios están registrados en la Base de Datos de la universidad. En el Informe de Autoevaluación se incluyen datos de una encuesta en los que se demuestra conformidad

<sup>63</sup> La Biblioteca Central nació de la antigua Biblioteca de los Frailes Dominicos de San Miguel de Tucumán, y tuvo un sostenido desarrollo, convirtiéndose en una de las bibliotecas universitarias más importantes de la región, con un patrimonio aproximado de 25.000 volúmenes. En 1988 la Biblioteca sufrió un incendio que destruyó la casi totalidad de volúmenes bibliográficos que contenía. El fuego hizo desaparecer casi 17.000 libros, algunos de ellos irrecuperables dada su característica de ediciones agotadas y, en algunos casos, ejemplares incunables pertenecientes al histórico Convento del Santísimo Rosario de San Miguel de Tucumán.

respecto del servicio de Biblioteca pero que no es representativa<sup>64</sup> en cuanto a la cantidad y variedad de los usuarios encuestados<sup>65</sup>.

Se destaca en el Informe de Autoevaluación que hasta la adopción del *Presupuesto por Programas*, la Biblioteca Central no contaba con un presupuesto fijo. La adquisición del material debía gestionarse ante la Secretaría Académica, quien a su vez debía seguir diversos pasos burocráticos hasta llegar a la compra. La Biblioteca elaboraba listas de material requerido por los usuarios para solicitar su compra; con este sistema, la inversión anual en libros y equipos no superaba los \$1.500. A partir de 1999 comienza una etapa de reactivación de la Biblioteca; la adquisición del material pasa a depender de cada Facultad; y en ella sólo realiza el procesamiento técnico del material que se incorpora y administra la circulación del mismo.

En el presupuesto del año 2001 se había previsto la adquisición de material bibliográfico por \$ 27.300, pero las compras se concretaron por un valor de \$ 17.410. Esta cifra, considerada insuficiente, puede haber estado influida por la situación económica actual, que determinó la necesidad de ajustes.

Actualmente se está organizando la Videoteca, con material fílmico proporcionado por la Facultad de Economía y Administración, destinado a la carrera de Turismo. También ingresaron videocasetes de los últimos Congresos de Economía. Las tesis que pertenecían al Departamento de Graduados y de la Facultad de Psicología, se encuentran actualmente en la Biblioteca Central y están siendo procesadas para su utilización como material de consulta.

Algunas de las debilidades detectadas, y que coinciden con las explicitadas en el Informe de Autoevaluación, son las siguientes: el servicio de biblioteca no cuenta con personal especializado si bien ha realizado cursos de capacitación en Bibliotecología; el espacio físico es insuficiente; falta de vinculación con las otras bibliotecas de la UNSTA; la inversión en material bibliográfico debiera ser mayor para ampliar la cantidad y calidad de la bibliografía para docentes y estudiantes; entre otras.

La Biblioteca del *Centro de Estudios Institucionales* es una biblioteca especializada en Filosofía y Teología, encontrándose un archivo privado con la documentación del Convento del Santísimo Rosario que data de 1770. Posee alrededor de 8.000 volúmenes y una hemeroteca especializada que proviene del canje de la revista *STUDIUM. Filosofía y Teología del CEI*, de donaciones y de un número pequeño de suscripciones. En ésta el personal y el espacio son reducidos, la hemeroteca no está informatizada y el material de archivo se encuentra en proceso de deterioro. Es la única biblioteca que tiene servicio de *internet*.

---

<sup>64</sup> A pesar de lo anterior altos porcentajes de usuarios sostienen que no se encuentra bibliografía actualizada (52 por ciento), que no se halla la bibliografía consignada en los programas de las materias (32 por ciento), y que resulta necesaria la incorporación de computadoras para la consulta de los usuarios. En este último sentido, en el Informe de Autoevaluación, se reconoce que es necesario una informatización mayor a pesar de que se han incorporado algunos servicios a partir del año 1992.

<sup>65</sup> La Biblioteca utiliza el programa Micro CDS/ISIS para el almacenamiento de datos. Posee cinco bases: UNSTA y LIBRI para el tratamiento del material bibliográfico; PREST para los préstamos a domicilio; REVIS para las publicaciones periódicas y ARTIC para los artículos seleccionados. Para el procesamiento técnico del material bibliográfico que ingresa, la Biblioteca utiliza la Tabla de Clasificación Decimal Universal (CDU) y como encabezamiento de materias, las tablas de Rovira y Aguayo y la de Sears.

La Biblioteca del *Instituto de Investigaciones Históricas*, “Profesor Manuel García Soriano”, es una biblioteca especializada en historia en la que está incluida la biblioteca privada de Dr. Fray Rubén González O.P. Sólo se realiza la consulta en sala; y recibe textos de la Academia Nacional de Historia, y de los Institutos Belgraniano y Sanmartiniano. Comparte los problemas ya señalados: escaso espacio para la consulta en sala; horario de atención reducido debido a la falta de personal; el material está deteriorándose; no hay vínculos con otras unidades de investigación; y es necesario contar con mayor presupuesto.

La Biblioteca “Sisto Terán y Sofía Nougés de Terán” es producto de una donación de sus hijos quienes han pretendido estimular el estudio del pensamiento y la personalidad de Sisto Terán, importante filósofo tomista de la localidad. La Biblioteca cuenta con un rico archivo de manuscritos que resulta ser lo más valioso de su acervo bibliográfico.

De lo expuesto se desprende la necesidad de *ampliar y actualizar el acervo bibliográfico para la actualización de programas de los docentes y consultas de los estudiantes. En tal sentido, quienes accedieren a estudios de posgraduación o, la iniciación de los docentes en estudios de este tipo, obrarían como condiciones dinamizadoras en la dirección planteada –siempre y cuando, obviamente, se acompañe de la inversión necesaria en este rubro.*

## 6. Consideraciones finales

En la década de los 90, en esta Universidad comienza a gestarse un proceso de reforma institucional que, según se señala, tuvo como marco la Ley de Educación Superior, la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae* (1990) y la misión de la Provincia Argentina de la Orden de Predicadores.

En la primera etapa de este proceso, la reforma se centró en la expansión y diversificación de la oferta educativa a través de la creación de nuevas carreras con diferente duración destinadas al logro de una rápida inserción laboral de los graduados y a brindar respuestas a las demandas del mercado laboral en la región. Esta prioridad puede ser interpretada como una respuesta a la necesidad de la autofinanciación para la eliminación del déficit presupuestario pues permitió acrecentar considerablemente la matrícula universitaria, fuente principal del sostenimiento económico de la Universidad.

En la segunda etapa, y por la cual está transitando la UNSTA, coexiste la intención de modernizar la estructura académica, de actualizar los planes de estudio y de implementar nuevas carreras con una política destinada a incentivar los posgrados, la formación de grupos de investigación y de fijar criterios para la selección de proyectos concretos así como de promover actividades de transferencia y de incrementar las fuentes de financiación.

En la actualidad, y en lo que se refiere a la gestión del proyecto institucional, una de las cuestiones destacables es la presencia de una línea de continuidad entre los lineamientos de la Junta de Gobierno, el Consejo Superior, el Rector y las autoridades de las diferentes unidades académicas. El proyecto de reforma de la Universidad promovido activamente desde el Rectorado a partir de 1998 es asumido por las autoridades encargadas de la gestión político-académica de las distintas unidades académicas de la UNSTA, aun cuando exista una marcada distancia entre su formulación, y las posibilidades y los tiempos que requiere su concreción. Ejemplos, en este sentido, son la importancia asignada a la promoción y desarrollo de la investigación, la necesidad de implementar estudios de posgrado, y de modificar el régimen de acceso y de designación de los docentes así como de incrementar su nivel de formación.

La dinámica de este proceso se ha sostenido sobre la base de la *continuidad* de las carreras existentes y del personal docente encargado de poner en práctica los planes de estudio; también sobre la base de la *renovación*, pues la incorporación de nuevas ofertas significó el ingreso de docentes -muchos de ellos egresados o profesores de universidades nacionales- encargados de la enseñanza y/o de la gestión político-académica de la Universidad en diferentes niveles de la conducción institucional.

La heterogeneidad del cuerpo de profesores provocada por las diferentes trayectorias académicas y cosmovisiones parece no constituir un obstáculo para la articulación de un proyecto que, en las diferentes unidades académicas, se oriente en la línea de desarrollo marcada por el proyecto institucional. En todo caso, es posible observar que *continuidad* y *renovación* forman parte de una política gradualista en la incorporación de cambios que es producto de una '*coalición reformadora*' en la que se

combinan, tratando de evitar profundos conflictos institucionales, las perspectivas más tradicionales con los compromisos renovadores. En términos generales, una estrategia “*incremental*” resulta apropiada para procesar cambios en organizaciones complejas como es, precisamente, el caso de las instituciones universitarias.

La Universidad se funda en un sistema de autoridad vertical y las instancias de participación se han abierto parcialmente, en forma limitada y controlada. Las reformas impulsadas “desde arriba” tienen, sin embargo, su contracara: el funcionamiento de las instancias colectivas es acotado y los impulsos centrales no siempre se articulan adecuadamente con las demás energías institucionales. La adopción de esta vía puede tener poca efectividad en ciertas direcciones, y las líneas de renovación alcanzan irregulares según el grado de conocimiento de las iniciativas de desarrollo y del compromiso en los emprendimientos por parte de los docentes y los estudiantes.

Como resulta de los distintos capítulos de este informe, la estrategia va dando resultados variados en algunas áreas (ajuste de los planes de estudio de grado, renovación en algunas unidades académicas y nuevos emprendimientos académicos). Pero presenta, también, eslabones débiles sea por la falta de conexión y de participación, sea porque no ha habido en tales líneas un empeño decidido, arbitrajes conducentes por parte de las autoridades superiores y un empleo suficiente de recursos.

Uno de esos eslabones, y también indicador de la continuidad institucional, es la política de acceso, promoción y actualización del cuerpo docente. En este sentido, la reasignación de horas a los docentes en los casos en los que se produjeron modificaciones de planes de estudio y el régimen de contratación por horas cátedra constituirían dos ejemplos de la continuidad. Los recientes llamados a concursos para cubrir cargos docentes bajo el régimen de dedicaciones, aún cuando sean bajas, parecen crear las condiciones que favorecen la concreción del proyecto político-académico de la Universidad. La implantación de estudios de posgrado para el fortalecimiento de la docencia de grado y para el desarrollo de la investigación necesita, también, de un apoyo institucional sostenido. Dicho en otros términos, se podría afirmar que el cambio promovido “desde arriba” no se ha correspondido, en el sentido que no ha tenido el mismo ritmo, con cambios en la base de la institución y en uno de los referentes centrales para concretarlo: el *cuerpo docente*.

El rasgo distintivo y peculiar de la UNSTA es la rapidez del cambio, acentuado a partir de mediados de la década de los 90 -y expresado, fundamentalmente, en indicadores cuantitativos- si se compara con la relativa estabilidad que se observa desde su creación. Así, la UNSTA se encuentra en una *etapa de transición* en la cual se propone una relación más articulada y equilibrada de dos de las funciones básicas universitarias: la investigación y la docencia.

El impulso de la *investigación* así como el reconocimiento de que es un déficit institucional ha sido simultáneo -y aún sigue siéndolo- con la apertura de carreras que, necesariamente, trajo aparejada modificaciones en la *docencia* (incremento y cambio en la composición de los docentes, cambios o elaboración de planes de estudio, etc.). De manera que el desafío es generar cursos de acción a partir de enfrentar esta *tensión* en el proyecto de consolidación y crecimiento pues plantea dilemas al mismo tiempo que la necesidad de establecer prioridades. El análisis de las diferentes carreras considerando las condiciones necesarias para su continuidad y crecimiento -cantidad de alumnos,

bibliotecas especializadas, actualización de recursos humanos, infraestructura, dedicación de los docentes, recursos presupuestarios, antigüedad- es central para ir traduciendo los lineamientos señalados en el proyecto institucional.

En cualquier hipótesis, el desarrollo de la investigación, a partir de las condiciones presentes de la UNSTA, será un proceso problemático y de largo aliento, que debe traducirse efectivamente en trazos concretos de política académica, en un emprendimiento más amplio e influyente en términos de cultura institucional y en una inversión financiera significativa –aunque sea modesta y de primera movilización - que supere los márgenes residuales y compartimentados actuales. La constitución de un presupuesto de investigación –como rubro visible del presupuesto universitario, que refleje la efectividad de los propósitos de la UNSTA en esta materia– es una cuestión problemática pues es improbable que tales necesidades puedan cubrirse con los ingresos provenientes de la matrícula estudiantil. La vía de los contratos externos, que ya se ha recorrido y que está planteada como alternativa, es una solución pertinente, pero en el mejor de los casos parcial pues, como es sabido, tiene sus limitaciones, en la medida que condiciona e impone sesgos en las opciones y en los alcances de la investigación. Los desarrollos de esta función universitaria, en términos académicos consistentes, reclaman un montaje –nada sencillo, por cierto– de estrategias específicas y de esfuerzos conducentes.

La cuestión vinculada con la creación de posgrados y, sobre todo de posgrados profesionales, parece constituir una vía sostenible dada la biografía de la Universidad, sus propósitos de expansión y la evolución general que viene registrando desde hace unos años en el conjunto de las instituciones de educación superior. Esto remite a un supuesto bastante obvio: es más fácil y más probable que se realicen algunos progresos, a partir de la matriz propia de la UNSTA y dentro del cauce “profesionalista”, tendiendo a consolidarlo y a extenderlo. Sin embargo, no es evidente que se traduzca en cambios importantes en la estructura del cuerpo docente (de baja dedicación y concentrado en la enseñanza presencial). Esto no significa descartar, también aquí, el diseño de una estrategia gradual que aumente la dedicación de los docentes a la Universidad que les permita, de manera simultánea, realizar estudios de posgrado y emprender tareas de investigación.

En un juicio sintético, y sin duda esquemático, cabe pensar que la UNSTA podría progresar -a partir de su propio esquema, básica y originalmente, de carácter profesionalista – mejorando la enseñanza de grado e internándose en la enseñanza de posgrado. El avance en el desarrollo de la investigación, en términos de centro de producción científica en el que, además, se integre con la docencia parece, en cambio, un objetivo más problemático y más alejado de su punto de partida. El progreso efectivo acentuando el mejoramiento de las actividades de enseñanza y con no tan ambiciosas capacidades de investigación, en las que medie una política de posgraduación de los docentes promotora de una reflexión que se traduzca en el acceso –enseñanza y aprendizaje- a los diferentes campos del saber y quehacer profesional, sería un avance positivo, dentro de un formato de universidades que suele ser bastante usual en la Argentina.

## 6.1. Síntesis de las principales fortalezas y debilidades institucionales

<i>Dimensiones</i>	<i>Aspectos favorables</i>	<i>Aspectos desfavorables</i>
<p><i>Proyecto institucional</i></p>	<p>Definición de líneas estratégicas que permitan superar las debilidades de la UNSTA. Acercamiento a los parámetros que definen una institución universitaria.</p>	<p>Necesidad de clarificar prioridades para encauzar el proyecto institucional.</p> <p>Marcada distancia entre el proyecto institucional y sus posibilidades cercanas de concreción.</p>
<p><i>Docencia</i></p>	<p>Autoridades y docentes con convicción y capacidad para conducir e implantar cambios tendientes al mejoramiento de la actividad de enseñanza de grado. Renovación en el currículum de formación humanístico-cristiana.</p>	<p>Política de contratación bajo el régimen de cargos y falta de criterios para la promoción docente. Presencia de un número significativo de docentes con bajas dedicaciones a la universidad y sin formación de posgrado. Algunos planes de estudios evidencian sobrecarga de materias.</p>
<p><i>Investigación y Posgrado</i></p>	<p>Diagnóstico adecuado de la situación de la investigación por parte de quienes ejercen cargos de conducción institucional.</p> <p>Se han comenzado a evaluar los proyectos de investigación por parte de un cuerpo de investigadores a través de un órgano especializado.</p> <p>Detección de la necesidad de contar con un mayor número de docentes con estudios de posgrado.</p> <p>Creación del <i>Departamento de Posgrado e Investigación</i> para contribuir a solucionar la situación deficitaria en ambas áreas.</p>	<p>Muy incipiente desarrollo de la investigación y del nivel de posgrado.</p> <p>Ausencia de una política en la materia que defina áreas de interés para promover, sistemática y gradualmente, las actividades de investigación.</p> <p>Desarticulación de la actividad de enseñanza con la de investigación</p> <p>Aislamiento de la actividad de investigación. (Los pocos proyectos de investigación desarrollados no guardan relación con los desarrollos disciplinares de las unidades académicas).</p>

<i>Extensión y Transferencia</i>	Realización de actividades de extensión desde el nivel central y desde las unidades académicas. (Propuestas vinculadas con el currículum de formación profesional y con el currículum de formación humanístico-cristiano)	Necesidad de definir una política de extensión y transferencia que, sobre la base de las especialidades disciplinarias, posibiliten la diversificación de las fuentes de financiación.
<i>Estructura de ingresos y gastos</i>	La Universidad tiene autarquía económica y no registra endeudamientos con terceros.  Se observa una razonable administración de los recursos dentro de las acciones emprendidas (prioridad de la enseñanza de grado)	La Universidad depende casi exclusivamente de los ingresos generados por las cuotas de los estudiantes. Esta dependencia limita el desarrollo de otras acciones que pretenden impulsarse (posgrado, investigación, régimen de dedicaciones, entre otras)

## 6.2. Síntesis de sugerencias y recomendaciones

La síntesis que se presenta a continuación pretende brindar orientaciones acerca de los posibles cursos de acción sobre la base del desarrollo más exhaustivo realizado en este informe. Tres aclaraciones resultan imprescindibles en la lectura de las *sugerencias y recomendaciones*:

En primer lugar, como podrá apreciar el lector, el esquema no se corresponde, en sentido estricto, con la estructuración de los capítulos previos. Esto es así en cuanto se intenta, a través de estas sugerencias, abordar los problemas y las posibles soluciones en el marco de la complejidad implicada en la *dinámica vida* del proyecto institucional de la Universidad. Quizá conviene plantear, además, que no se desconoce la simpleza de esta síntesis frente a la envergadura del proceso de implantación institucional de transformaciones.

En segundo término, es probable que en una primera lectura se perciban *reiteraciones* en los enunciados. Dichas *reiteraciones* se explican por la mirada hecha sobre la institución, es decir, por el entramado y entrecruzamiento complejo de las funciones sustantivas que desarrolla con las condiciones necesarias para su mejora. En cualquier caso, la lectura atenta deberá considerar que el ingreso por una u otra de las actividades centrales de la universidad, en tanto institución compleja, necesariamente conlleva una reflexión más profunda sobre la totalidad de la institución y, a su vez, un conjunto de decisiones sobre quiénes las desarrollarán, con qué propósito, y en qué condiciones, en términos de recursos personales y materiales. Decisiones imprescindibles para su virtual éxito.

Finalmente, el amplio listado propuesto debiera obrar como un basamento que posibilite, a través del análisis y la reflexión compartidos, elegir y decidir entre opciones que sean factibles de ser sostenidas a través del tiempo en el ámbito institucional.

### *6.2.1. La Docencia en el Proyecto Institucional*

- Realizar una evaluación de las diferentes carreras existentes –y de las futuras creaciones- en función de la duración, los destinatarios, el perfil, la matrícula y el grado de consolidación que colaboren en la definición de las acciones necesarias para sostenerlas (posgrados para los docentes, bibliotecas, infraestructura, etc.)
- En función de los recursos presupuestarios, establecer prioridades para el desarrollo institucional atendiendo de manera equilibrada a las condiciones que garanticen la calidad en la enseñanza de grado y comiencen a crear las bases para iniciar y/o fortalecer las áreas de investigación seleccionadas en el nivel institucional.

### *6.2.2. Régimen de contratación y promoción de los docentes*

- Realizar esfuerzos tendientes a la recomposición del cuerpo docente que permita una mayor dedicación a la Universidad con el propósito de atender la enseñanza, emprender estudios de posgrado e iniciar tareas de investigación de una manera permanente y sistemática.
- Fortalecer y apoyar la formación de los docentes a través de especializaciones, maestrías y/o doctorados o de la rigurosa selección de cursos de posgrado en áreas de vacancia y de interés institucional. Paralelamente, atender al incremento de la dedicación docente a la institución. Tanto la posgraduación de los docentes como la mayor dedicación a la institución permitirían garantizar la calidad de la enseñanza de grado y su combinación constituiría un cimiento más sólido para el desarrollo de proyectos de investigación en las áreas de interés institucional.
- Intensificar las acciones tendientes a la constitución de áreas curriculares que atraviesen diferentes carreras y los llamados a concurso de profesores en las áreas consolidadas, así como en las que se decida consolidar a través del régimen de dedicaciones.
- Definir una política de acceso y promoción de los docentes sobre la base de la combinación de diferentes criterios: titulación académica, formación disciplinar, competencias pedagógico-didácticas, experiencia docente universitaria y dedicación.
- Fomentar el régimen de adscripciones de graduados y de ayudantías estudiantiles para la formación de recursos humanos y como base para la definición de la carrera docente asentada en los criterios citados en el ítem anterior.

### 6.2.3. Los planes de estudio y su desarrollo

- En la reformulación de los planes de estudios:
  - a. Profundizar la articulación de materias y la constitución de áreas que faciliten la comunicación e intercambio de docentes.
  - b. Evitar la sobrecarga de materias en los diferentes años de las carreras.
  - c. Detectar las áreas para las cuales es necesario profundizar la formación disciplinar y pedagógico-didáctica de los docentes a través de estudios de posgrado.
  - d. Incluir, favorecer y apoyar el desarrollo de experiencias vinculadas con el futuro ejercicio profesional en el marco de una adecuada secuencia entre el acceso a los contenidos teóricos y las demandas requeridas para el desarrollo de esa práctica en contextos institucionales particulares.
  - e. En las carreras cuya titulación es de *licenciatura*, crear las condiciones y/o profundizar la enseñanza de contenidos, el desarrollo de experiencias y las modalidades de apoyo a los estudiantes que favorezcan la rigurosidad académica en la elaboración de las tesis.
  - f. Sistematizar información respecto del grado de satisfacción de los estudiantes en relación con los planes de estudio de las carreras y su implementación, para enfrentar o prevenir una de las causas probables de la deserción estudiantil.

### 6.2.4. Alumnos

- Desarrollar estrategias institucionales que coadyuven a la retención de los estudiantes en los diferentes años de la carrera ante el aumento de la deserción y las cancelaciones de matrícula.
- Crear instancias de evaluación de los planes de estudio y su implementación con la participación de los estudiantes para detectar cuestiones problemáticas durante el proceso formativo y diseñar alternativas de solución.

### 6.2.5. Docencia de posgrado

- Evaluar la implementación de posgrados en función de las prioridades institucionales y de las capacidades propias –presupuestarias y académicas- para sostener estudios de este tipo.
- Identificar instituciones con posgrados acreditados para apoyar la participación de los docentes en ellos o diseñar propuestas articuladas en función de las áreas prioritarias definidas en la UNSTA.
- Propender al desarrollo integrado y paralelo de la investigación y de los posgrados – sobre todo de los posgrados dirigidos a la formación de docentes – en una perspectiva que también procure el mejoramiento de la calidad de la enseñanza de grado. Aun dentro de los márgenes “profesionalistas”, la educación universitaria requiere de las prácticas de investigación y de acuerdo con las realidades de la época actual (en Argentina y en el horizonte

comparado), reclama igualmente un desarrollo de los estudios de posgrado, tanto en la formación básica de los propios docentes, como en el armado de las ofertas corrientes de educación superior.

- Emplear al máximo los recursos de cooperación y las estrategias de asociación con otras entidades universitarias, en el ámbito regional, nacional e internacional, en las diferentes líneas de desarrollo de los posgrados – especialización o maestrías-.

#### 6.2.6. Investigación

- Realizar una inversión significativa en investigación, a través de asignaciones presupuestarias propias y por vías extrapresupuestarias sobre la base de que, en la actualidad, los fondos que se manejan son insuficientes.
- Definir áreas prioritarias para la presentación de proyectos de investigación atendiendo las relaciones con el medio, pero también a las necesidades internas y a las posibilidades de las unidades académicas considerando los focos más activos y relevantes de la Universidad, en las carreras tradicionales y en los emprendimientos más nuevos.
- Plantear criterios exigentes de selección y evaluación de proyectos de investigación en función de las prioridades definidas y a través del régimen de concursos que ya ha tenido una aplicación inicial.
- Favorecer una articulación fuerte – que hoy falta - entre las tareas de investigación y de enseñanza (de grado y de posgrado) procurando que el pequeño segmento de investigadores se amplíe con la participación efectiva de los docentes regulares que se desempeñan en las distintas unidades académicas de la Universidad.
- Propiciar un trabajo más colectivo y la formación de equipos, alentando las labores conjuntas de cátedra y, en particular, la creación de institutos o grupos de especialidad, que integren a profesores de distinta categoría y abran canales para los docentes auxiliares (en modalidades que valen tanto para la investigación, como para la enseñanza y el intercambio académico, teniendo ya cierta aplicación en algunos núcleos docentes).
- Propiciar, a través del Departamento *de Posgrado e Investigación* (como sede de algunos programas seleccionados por concursos y como agencia de recursos) que los proyectos tengan una correspondencia temática con los núcleos de trabajo docente.
- Lograr una conexión efectiva entre la investigación y la enseñanza, dando una cabida al cuerpo activo de profesores. Aun dando prioridad a las fórmulas de desarrollo centralizado e intensivo, podría ensayarse un programa extensivo de proyectos – más acotados, pero a la vez más repartidos y rotativos, en cupos por áreas y eventualmente con cierto grado de descentralización- que sirvieran como

simiente de las prácticas de investigación y apoyaran el mejoramiento de la enseñanza y de los cuadros docentes de las unidades académicas.

Las sugerencias y recomendaciones anteriores debieran considerar la necesidad de:

- Introducir cambios en el régimen de contratación de los docentes superando, paulatinamente, el régimen de cargos por horas cátedras. Sólo a través del régimen de dedicaciones a la institución universitaria es posible dedicar parte del tiempo de trabajo a los complejos procesos intelectuales y a las diversas actividades implicados en el desarrollo de proyectos de investigación.

#### *6.2.7. Extensión y transferencia*

- Potenciar las relaciones entre las diferentes carreras para la participación en proyectos de extensión que permitan atender diferentes problemáticas sociales en la ciudad de San Miguel de Tucumán y con proyección regional.
- Continuar con las experiencias de extensión articuladas al proceso de enseñanza de los estudiantes bajo la supervisión de docentes responsables de las diferentes áreas curriculares implicadas.
- Definir una política de transferencia que, a partir del análisis de las potencialidades de las distintas facultades y carreras, permita diversificar las fuentes de financiación de la Universidad para atender las actividades críticas y prioritarias.

#### *6.2.8. Aspectos organizativos*

- Analizar y decidir sobre el grado de descentralización, esto es, de delegación de autoridad y asignación de responsabilidades a cada nivel jerárquico en función de los objetivos institucionales, el tamaño, la estructura organizativa y la proyección de la Universidad. Concomitantemente, adecuar el Estatuto y las normas reglamentarias para su implementación efectiva.
- Desarrollar las herramientas técnicas que correspondan para lograr explicitar, institucionalizar y expresar esas formas organizativas en Manuales de Organización o de Funciones, desarrollando las facultades estatutarias y articulando las distintas instancias decisorias.
- Diseñar mecanismos de vinculación funcional que permitan alcanzar suficiente coordinación en el funcionamiento de las distintas unidades organizativas y entre los distintos niveles de decisión, independientemente de las modalidades adoptadas.
- Analizar y decidir sobre el grado de participación efectiva que se considera deseable para cada uno de los estamentos universitarios y adecuar el estatuto y las normas reglamentarias para lograr esos niveles de participación.

- Crear un sistema institucionalizado de planeación que permita diseñar y comunicar objetivos compartidos, que le den un sentido de unidad, de dirección y de propósito a las actividades críticas de la universidad, con suficiente equilibrio relativo en las áreas de docencia, investigación y extensión, acorde con las posibilidades técnicas y económicas de cada momento evolutivo. En un nivel superior de complejidad, ello supondría el diseño de un proyecto de desarrollo institucional.
- Profundizar los mecanismos autoevaluación permanente de la institución y de todos sus integrantes, con un sistema estructurado de informes de gestión e indicadores críticos, que permitan evaluar situaciones y realizar correcciones cuando fuera necesario, estableciendo responsabilidades acordes con los niveles delegados de autoridad.

#### *6.2.9. Planificación y control presupuestario*

- Fortalecer los mecanismos institucionales de planificación y control de los recursos y gastos, con respuestas en tiempo y forma, en el marco de un sistema de planificación institucional que determine objetivos y prioridades.
- Lograr adecuados niveles de equilibrios entre autoridad y responsabilidad en los mecanismos de elaboración y ejecución presupuestaria.

#### *6.2.10. Estructura de ingresos y egresos*

- Analizar alternativas de la estructura de ingresos, atendiendo a las limitaciones que plantean los aranceles como fuente exclusiva de financiación, y considerando la situación económica, los objetivos actuales y las expectativas de desarrollo de la institución.
- Buscar algún sistema de apoyos de empresarios, del sector público y de egresados –que podría incluir donaciones- para la realización de proyectos o estudios remunerados, pasantías de los alumnos, cursos de capacitación u otras modalidades que se estimen pertinentes como alternativas a la financiación centrada, exclusivamente, en las cuotas de los estudiantes.

#### *6.2.11. Infraestructura física*

- Diseñar un plan de desarrollo edilicio que sea compatible con las posibilidades económicas y financieras, y con la calidad en términos de nivel y prestigio que se pretenda alcanzar en la conformación del cuerpo docente, la implementación de enseñanza de grado y posgrado, y el desarrollo de la investigación, la extensión y transferencia.
- Atender a la necesidad planteada por los estudiantes de contar el equipamiento necesario y adecuado para su formación en las diferentes carreras (laboratorios

en ingeniería industrial y nutrición, instalaciones radiales para la carrera de locución, etc.)

#### *6.2.12. Infraestructura administrativa*

- Desarrollar los correspondientes Manuales de Funciones y de Cargos, que posibiliten un mejor desempeño de cada integrante con especificación de sus facultades, responsabilidades y vinculaciones con el conjunto. La especificación de los requisitos de cada cargo permitiría una mejor adecuación del personal disponible a las funciones y el diseño de programas de capacitación.
- Atender las diferencias de crecimiento entre los distintos sectores para evitar desequilibrios en las cargas de trabajo y los consecuentes requerimientos de mayor personal o redistribución del existente.
- Diseñar y utilizar las herramientas técnicas pertinentes para mantener en forma permanente un personal capacitado y motivado para el cumplimiento de los objetivos asignados.

#### *6.2.13. Convenios y acuerdos con otras instituciones*

- Insertar la concreción de convenios con otras universidades e instituciones dentro de un plan de desarrollo institucional, y propender a una efectiva concreción de los mismos.

#### *6.2.14. Servicios de biblioteca*

- Realizar una seria evaluación de la disponibilidad de la Biblioteca en función de las necesidades de las diversas áreas y carreras para aumentar considerablemente la cantidad y calidad del acervo bibliográfico destinado a docentes y estudiantes.
- Complementariamente, proveerlas de toda la infraestructura física y tecnológica, y los recursos humanos necesarios para su adecuado desarrollo.

## 7. Anexos

### 7.1. Anexo I: Oferta de carreras de la UNSTA en el año 1989 y a partir de la década de los 90

Unidades académicas	Oferta de carreras en 1989	Oferta de carreras a partir de 1990
Facultad de Economía y Administración	Contador Público Lic. en Administración de Empresas	Contador Público Lic. en Administración de Empresas <i>Lic. en Comercialización</i> <i>Tecn. en Comercialización</i> <i>Lic. en Turismo</i> <i>Secretariado Ejecutivo</i>
Facultad de Humanidades		<i>Lic. en Diseño Gráfico</i> <i>Locución Nacional</i> <i>Lic. en Comunicación Social</i> <i>Técnico Universitario en Periodismo</i>
Facultad de Ingeniería	Ingeniería Industrial	Ingeniería Industrial <i>Ingeniería Informática</i>
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Abogacía Procuración	Abogacía Procuración <i>Notariado</i> <i>Lic. en Ciencias Políticas</i>
Facultad de Psicología y Ciencias de la Salud	Lic. en Psicología	Lic. en Psicología <i>Lic. en Nutrición</i>
Escuela de Ciencias de la Educación		<i>Lic. en Ciencias de la Educación</i> <i>Ciclo de Especialización Lic. en Ciencias de la Educación</i> <i>Ciclo de Especialización en Lic. Administración Educativa</i>
Centro de Estudios Institucionales (Sede Tucumán)		<i>Lic. en Filosofía</i> <i>Prof. en Filosofía</i>

**7.2. Anexo II: Oferta educativa del Centro Universitario Concepción en el año 2002**

<b>Unidades académicas</b>	<b>Oferta educativa en 2002</b>
Delegación Facultad de Economía y Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contador Público</li> <li>▪ Ciclo Básico Lic. en Administración de Empresas</li> <li>▪ Técnico Universitario en Comercialización</li> <li>▪ Secretariado Ejecutivo</li> </ul>
Delegación Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abogacía</li> <li>▪ Procuración</li> <li>▪ Notariado</li> <li>▪ Ciencias Políticas</li> </ul>
Delegación de la Facultad de Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnico en Higiene y Seguridad en el Trabajo</li> </ul>
Delegación del Departamento de Formación Humanístico Cristiano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Currículum de formación Humanístico Cristiana</li> </ul>

Oferta educativa de la UNSTA en la Sede Buenos Aires.

<b>Unidades académicas</b>	<b>Oferta educativa en 2002</b>
Facultad de Filosofía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bachiller Universitario en Filosofía</li> <li>Licenciado en Filosofía</li> <li>Profesor de Filosofía</li> </ul>
Centro de Estudios Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licenciado en Ciencias de la Religión</li> <li>Profesor en Ciencias de la Religión</li> </ul>

### 7.3. Anexo III: Organigrama de la Universidad

**Referencias**  
 Relaciones de:  
 \_\_\_\_\_ autoridad de línea  
 - - - - - autoridad funcional  
 - - - - - autoridad de asesoría

