



**84**

## **Universidad Nacional Arturo Jauretche**

**Informe de Evaluación Externa**



**UNIVERSIDAD NACIONAL ARTURO JAURETCHE**





**Néstor Pan**

Presidente

**Mariano Candiotti**

Vicepresidente

**Juan Manuel Abal Medina**

**Guillermo Héctor Crapiste**

**Roberto Igarza**

**Miguel Irigoyen**

**Mónica Marquina**

**Víctor René Nicoletti**

**José Francisco Piñón**

**Arturo Roberto Somoza**

**Francisco Talento Cutrin**

**Daniel Baraglia**

Secretario General

Av. Córdoba 1450 (C1055AAR) Buenos Aires Argentina

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

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

## ***Direcciones Técnicas***

**Pablo Tovillas**

Director de Evaluación Institucional

**Marcela Groppo**

Directora de Acreditación de Carreras

**Martín Strah**

Director de Desarrollo, Planeamiento  
y Relaciones Internacionales

**Leandro Mousseaud**

Director de Administración

**Nora Rovegno**

Coordinadora del Área de Evaluación Externa

**Jorge Lafforgue**

Editor Responsable

# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

## UNIVERSIDAD NACIONAL ARTURO JAURETCHE

### *Comité de Pares Evaluadores*

Nilda Esther Picco

Armando De Angelis

Luis Gabriel Porta

María de los Ángeles Peral de Bruno

Luis Antonio Bosch

### *Consultora para el área de Biblioteca*

Rita Candame

### *Miembros responsables de la CONEAU*

Mariano Candiotti

Rubén Hallú

### *Técnicas responsables de la CONEAU*

María Eugenia De Ponti

María Sanseau

Buenos Aires, 2019

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria -  
CONEAU

Universidad Nacional Arturo Jauretche ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed. -  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y  
Acreditación Universitaria, 2018.

176 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 84)

ISBN 978-987-3765-48-3

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

CDD 378

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

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723  
Impreso en Argentina

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

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	11
Consideraciones preliminares	11
Síntesis histórica institucional	12
Autoevaluación institucional	14
Ubicación geográfica. Contexto local y regional	17
Contexto socioeconómico y educativo	18
<b>I. GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	21
Misión y visión de la UNAJ	21
Políticas institucionales	22
Gestión de gobierno	23
Estructura organizativa	27
Relaciones interinstitucionales nacionales, regionales e internacionales	30
Gestión administrativa	34
<b>II. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA</b>	37
Evolución y fuentes de financiamiento del presupuesto de la Universidad	37
Distribución del presupuesto	42
Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR	47
Mecanismos de asignación de recursos	48
Adecuación de la ejecución presupuestaria al proyecto institucional	51
Gestión de recursos adicionales	51
Infraestructura	53
<b>III. GESTIÓN ACADÉMICA</b>	57
Estructura y gestión académica	57
Programación académica	58
Los Institutos	64
UNAJ Virtual: el campus como apoyo a la presencialidad	73
Implementación de carreras fuera de la sede principal de la Universidad	74
Carreras de posgrado	75
Sistemas de registro y procesamiento de la información	75
Cuerpo académico	76
Formación y perfeccionamiento docente	81
Mecanismos de incorporación, permanencia y promoción de los docentes <sup>1</sup>	83
Estudiantes y graduados	85
Los egresados	93

<b>IV. GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN</b>	95
Misión y objetivos institucionales en relación con investigación y desarrollo	95
Estructura de gestión de la función investigación	97
Políticas para la generación de proyectos de investigación y fuentes de financiamiento	98
Promoción de la difusión interna y externa de los resultados de investigación	101
Desarrollo de recursos humanos en investigación	101
<b>V. GESTIÓN DE VINCULACIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA</b>	107
Organización de las actividades de vinculación	108
Actividades de vinculación de la UNAJ	110
Vinculación tecnológica	112
Actividades de vinculación cultural	114
Financiamiento interno y externo	115
<b>BIBLIOTECA</b>	117
Organización. Servicios de información e informáticos	117
Presupuesto, infraestructura y recursos humanos	118
Infraestructura	119
Recursos humanos	120
Usuarios	121
Colección. Acervo bibliográfico	122
Circulación. Préstamos y referencia	123
Procesos técnicos. Recursos informáticos-equipamiento	124
Convenios y cooperación. Redes y consorcios	125
Biblioteca histórica de YPF	127
Proyecto Editorial Universidad Nacional Arturo Jauretche	128
<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	129
<b>RECOMENDACIONES</b>	139
Gobierno y Gestión	139
Gestión Financiera	139
Gestión Académica	140
Investigación	141
Vinculación	141
Biblioteca	142
<b>ANEXOS</b>	143
<b>DOCUMENTO</b>	159
<b>PUBLICACIONES DE LA CONEAU</b>	165

# INTRODUCCIÓN

## Consideraciones preliminares

Exponemos en el presente informe los resultados del proceso de evaluación externa (en adelante EE) de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (en adelante UNAJ) realizado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (en adelante CONEAU). Se realizó a partir de su Primera Autoevaluación Institucional, de la cual surgió el Informe de Autoevaluación (en adelante IA), en el marco de la Ley de Educación Superior N° 24521.

Además, se tomaron en cuenta las resoluciones de acreditación de CONEAU de las carreras de grado y posgrado de la UNAJ, la información presentada por la Universidad en el Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI), los datos producidos durante la visita del Comité de Pares Evaluadores (en adelante CP) a la institución, llevada a cabo del 14 al 17 de noviembre del año 2016 y la documentación complementaria solicitada a la Universidad.

El IA presentado por la UNAJ aborda la institución de manera integral, incluyendo los principales hitos de su desarrollo y las perspectivas históricas del contexto de creación, analizando tanto cualitativa como cuantitativamente las funciones de docencia, investigación y extensión, explicitando las dificultades y los logros alcanzados en el cumplimiento de las mismas.

La EE se desarrolló de acuerdo a lo estipulado por la Resolución de CONEAU N° 382/11 y la guía para la elaboración del Informe del Comité de Pares Evaluadores surgido de ella, teniendo en cuenta los objetivos definidos por la Universidad y las condiciones convenidas en el acuerdo general para implementar el proceso de evaluación ins-

titucional, suscripto por el presidente de la CONEAU y el Rector de la UNAJ el día 28 de marzo del año 2016.

## **Síntesis histórica institucional**

La UNAJ fue creada, previo informe del Consejo Interuniversitario Nacional, por Ley Nacional N° 26576, la que fue sancionada en diciembre de 2009 y promulgada mediante su publicación en el Boletín Oficial el 5 de enero de 2010.

El 22 de marzo del mismo año, por Resolución Ministerial N° 261 se designa como Rector Organizador al Lic. Ernesto Villanueva, quien entre los meses de abril a julio conduce la formulación del PI y el Proyecto de Estatuto. Mediante Resolución Ministerial N° 1154, de agosto de 2010, se aprueba el Estatuto Provisorio. Por Resolución Ministerial 1109/2011 se aprueba la puesta en marcha de su proyecto institucional, con base en la recomendación favorable de la CONEAU.

La ley de creación establece como su sede central y asiento de las autoridades, la ciudad de Florencio Varela de la Provincia de Buenos Aires. La sede principal está ubicada en los ex laboratorios de YPF dados a la UNAJ en comodato por la Universidad Nacional de La Plata en diciembre de 2010.

Aun cuando la UNAJ es una institución muy joven (algo más de 5 años), es pertinente señalar cuáles fueron los hitos históricos más importantes que marcaron su desarrollo. El primero es su nombre. Lleva el nombre de un hombre de la cultura nacional, inscripto en un ideario político e ideológico particular: el de Arturo Jauretche.

La Universidad asume ese ideario, fijando como eje estructurador de su devenir el desarrollo endógeno del país, proponiéndose como desafío principal mejorar las condiciones de vida de una de las regiones más pobres y rezagadas de la provincia de Buenos Aires y del país, y "... como un espacio de atención específica de la diversidad de problemáticas sociales, ambientales, económicas y culturales, con el

propósito de articular esfuerzos en un espacio institucional de alto nivel analítico y emprendedor”<sup>1</sup>, constituyéndose en un claro facilitador del acceso a los estudios superiores de los jóvenes de Florencia Varela y las zonas aledañas.

A partir de esto se suceden, en un lapso breve de tiempo, acciones que van consolidando el proyecto institucional, de las cuales señalamos como más importantes, durante el año 2010, la designación del Rector Organizador Lic. Ernesto Villanueva, la creación de la Secretaría Económico Financiera (SEF) y la formulación del PI y el Proyecto de Estatuto.

En enero del 2011 se concretó el traspaso del edificio de los ex laboratorios de YPF a la UNAJ y en marzo comenzó el primer ciclo lectivo con 2.046 ingresantes efectivos, desarrollado en las aulas cedidas por el Hospital de Alta Complejidad El Cruce, con una oferta académica de 11 carreras. Se crearon los Institutos de Ingeniería y Agronomía, de Ciencias Sociales y Administración, y de Ciencias de la Salud. Se aprobaron las primeras reglamentaciones para la actividad académica, se creó el Centro de Política Educativa (CPE) y el Centro de Política y Territorio (CPyT), se acreditó la primera carrera en la CONEAU y comenzaron los concursos docentes.

En el año 2012 se implementó por primera vez el Curso de Preparación Universitaria (CPU) como instancia de ingreso no eliminatorio, se crearon tres carreras nuevas y el Instituto de Estudios Iniciales (IEI) con el objetivo de obtener mayores niveles de inclusión de los ingresantes.

En el año 2013 por Res. RO N° 144/13 se creó la Estructura Orgánico Funcional y se aprobó el Reglamento de Estructura y Funcionamiento de Institutos y Carreras (Res. RO 149/13). Se formuló, además, el Documento Marco de Investigación de la Universidad, se conformó el Consejo Social Comunitario, se eligieron los asambleístas y los

---

1 PI, UNAJ, 2002.

consejeros que constituirán el Consejo Superior. En el mismo año, la Asamblea Universitaria eligió como Rector al Lic. Ernesto Villanueva, quien designó como Vicerrector al Dr. Arnaldo D. Medina. La Universidad se presentó al Fondo de Convergencia Estructural del Mercosur (en adelante FOCEM) con el Proyecto de Construcción del Polo de Desarrollo Local y Regional UNAJ, en el partido de Florencia Varela, logrando su aprobación y de ese modo, la mayor inversión a realizar en infraestructura para laboratorios.

Durante el año 2015 comenzaron cuatro carreras nuevas, entre ellas la de Medicina, y se creó la Unidad Ejecutora de Estudios de Neurociencias y Sistemas Complejos, en colaboración con el Hospital El Cruce y el CONICET. Asimismo, en ese año se graduaron los primeros alumnos de la Universidad.

Debemos señalar que desde el momento de su creación, hasta la actualidad, la institución ha logrado un acelerado e importante crecimiento, coherente con su PI.

## **Autoevaluación institucional**

El Proceso de Autoevaluación fue autorizado por el Consejo Superior en diciembre de 2015, por medio de la aprobación del “Acuerdo General para implementar el Proceso de Evaluación Institucional” firmado con la CONEAU. Se fijó como período a evaluar el transcurrido entre el año 2010 y 2015 inclusive (Res. N° 8/16), se creó la Comisión Organizadora, se designó sus miembros y se aprobaron los Ejes Orientadores del Proceso de Autoevaluación que habían sido elaborados por la Comisión Permanente de Enseñanza del Consejo Superior.

Los Ejes Organizadores fueron la base del trabajo de autoanálisis, de diagnóstico y prospectivo, a partir del cual la Universidad planteó lineamientos de mejora. Estos ejes son formulados como preguntas, por referirse a aspectos aún no logrados totalmente, y abarcan cuestiones referidas al contexto, responsabilidad social de la Universidad en el territorio, vinculación, alumnos, docentes, planes de estudios,

pertenencia, tipo de investigación y cómo resolver la tensión entre inclusión, calidad y recursos.

La Universidad señala, en su IA, que este proceso le permitió analizar holística y críticamente las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación, pudiendo detectar tanto fortalezas como debilidades. Destaca además, que durante su desarrollo produjo impactos positivos fruto del trabajo evaluativo mismo, en la revisión de procesos administrativos y técnicos, en la consolidación de espacios de mayor articulación intrainstitucional y en el mejoramiento de circuitos y bases de información.

El enfoque metodológico fue definido por la Comisión Organizadora de forma tal que la información tanto cuantitativa como cualitativa de base, originada en los sistemas informáticos de gestión y en los registros propios de las áreas y unidades académicas, fue volcada en la ficha SIEMI.

Esta información se complementó con la obtenida mediante 27 entrevistas, realizadas a informantes claves, entre los cuales estaban autoridades de la Universidad, coordinadores de Institutos, de centros, directores del rectorado, representantes gremiales, estudiantes y autoridades políticas locales.

Además de las entrevistas, en los Institutos, centros y gremio no docente se llevaron a cabo seis talleres, en los cuales participaron las autoridades y los equipos técnicos de cada unidad, que posibilitaron conocer la opinión de 131 personas, sobre las diferentes actividades de la Universidad,.

Se realizó un taller de análisis de trayectorias educativas que permitió recabar datos sobre causas de abandono, reincorporación, causas de demoras en las trayectorias y evaluar el alcance de los determinantes sociales y de los condicionantes institucionales. Participaron en este taller las autoridades de la Universidad y de las áreas de gestión administrativa, académica y estudiantil, de vinculación educativa del CPyT, además de los miembros de la Comisión Coordinadora. Por

otro lado, se realizaron dos encuestas, una general (1.900 encuestados) y otra respecto de actividades de vinculación, de las que participaron 2.420 alumnos.

A los docentes se les realizó una encuesta general (458) y una encuesta específica sobre uso y valoración de la biblioteca (279). Se analizó el PI, las resoluciones de CONEAU sobre acreditaciones, indicadores elaborados por el Departamento de Evaluación Académica de la Unidad de Asuntos Académicos del CPE e informes elaborados por los Institutos, carreras, centros y direcciones.

Las dimensiones analizadas fueron: contexto local y regional, gestión de gobierno, docencia y cuerpo académico, investigación y desarrollo, y la vinculación con el territorio.

En síntesis, se trató de un proceso en el que participaron todos los actores de la Universidad, en el que se recabó información sobre todos los aspectos de su funcionamiento, mediante distintos instrumentos: entrevistas, talleres, encuestas, análisis y discusión de documentos.

Fue parte de la metodología de trabajo, el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos recogidos, desde una perspectiva contextual e histórica, con un enfoque integral de la Universidad, lo que permitió plantear como conclusiones finales líneas de desarrollo futuras, que serán las bases de un Plan de Desarrollo de la UNAJ a mediano plazo, cuyo diseño, según manifiestan, será abordado cuando finalice la EE.

El proceso de autoevaluación se desarrolló de acuerdo a las etapas y cronograma previsto, la metodología utilizada, con participación directa e indirecta de todos los actores de la Universidad, el análisis cualitativo y cuantitativo de la información, las dimensiones de análisis previstas y los ejes organizadores, fueron pertinentes, y permitieron, detectar fortalezas y debilidades, para algunas de las cuales, durante el proceso mismo, se encararon acciones correctivas.

La Universidad fue analizada de manera integral, y la formulación de líneas de desarrollo permitió llegar a un diagnóstico de los aspectos que necesita fortalecer para su consolidación. La propuesta es

adecuada y abarca además, políticas de mejoramiento de la editorial, de la biblioteca central, del organismo de prensa y de fortalecimiento de la participación de la UNAJ en el ámbito nacional e internacional.

Sin embargo, debemos señalar la necesidad de enfatizar la formalización de la Dirección General de Evaluación y Planificación Institucional prevista en el organigrama, tal como lo consigna el artículo 44° de la Ley de Educación Superior N° 24521. Por otro lado, sería conveniente que la Universidad formulara un Plan de Desarrollo Institucional que le permitiera fijar objetivos, prioridades, recursos humanos y financieros, y cronograma para la ejecución del mismo.

## **Ubicación geográfica. Contexto local y regional**

La UNAJ está ubicada en el Partido de Florencio Varela de la Provincia de Buenos Aires. Este partido pertenece al Área Metropolitana de Buenos Aires, y está situado a 24 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El área de influencia directa de la UNAJ corresponde a los partidos de Florencia Varela, Almirante Brown y Berazategui, que forman parte del grupo denominado “Conurbano Sur”, a los que el INDEC denomina “parcialmente urbanizados”, caracterizados por conformar un continuum urbano rural. Como se menciona en el Proyecto Institucional (en adelante PI), el partido de Florencio Varela posee una superficie de 190 km<sup>2</sup>, que incluyen zonas urbanas (36%), semiurbanas (1,5%), industriales (5%), complementarias (34%) y rurales (23,5%).

Históricamente, el partido sufrió dos etapas relativamente grandes de expansión poblacional, las cuales estuvieron vinculadas con el movimiento migratorio producido por la llegada de europeos (mayoritariamente españoles e italianos) al Gran Buenos Aires, migración casi sincrónica con la creación formal del partido por parte del Poder Ejecutivo, y de habitantes del interior argentino en la década de 1930.<sup>2</sup>

---

2 PI, UNAJ, 2002.

En sus primeros cincuenta años de vida la población de Florencio Varela era de alrededor de 9.000 habitantes. En junio de 1948, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires adquirió unos campos en la zona de La Capilla, alentando a la población a moverse hacia un sector hasta entonces casi completamente deshabitado, y a volcarse a la horticultura y a la floristería. Al mismo tiempo, empezaron a radicarse industrias del tipo liviano, trayendo a Florencio Varela nuevos puestos de trabajo. Entre 1947 y 1970 aumentó su población, pasando de unos 10.000 a casi 99.000 habitantes y según censo de 2001<sup>3</sup>, la población total del partido era de 348.920 ese año, pasando a ser de 423.992 de acuerdo al censo del año 2010.

## Contexto socioeconómico y educativo

El Partido de Florencio Varela es la zona productora hortícola más importante del Gran Buenos Aires, con capacidad de generar alimento fresco para la gran concentración poblacional de la Capital Federal y el conurbano. Forma parte de la región del Cinturón Verde del Gran Buenos Aires, es un territorio ocupado por quintas o huertas familiares y comerciales que rodea a las ciudades, donde se producen hortalizas para abastecer a la población urbana.

La producción se caracteriza por la gran diversificación de cultivos, que se comercializan en fresco en el mercado interno, a través de mercados de concentración en el Gran Buenos Aires y La Plata.<sup>4</sup>

En cuanto al sector agropecuario, el partido cuenta con 10.000 hectáreas de zona rural aptas para el desarrollo productivo; respectó de los animales, la producción local se caracteriza por la avicultura y la apicultura así como por emprendimientos para la producción de ñandúes y patos.

De acuerdo con la información suministrada por la Secretaría

---

3 Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, Año 2001.

4 Censo Nacional Agropecuario, INEI, 2012

de Ambiente y Desarrollo Sustentable del Municipio de Florencio Varela, la estructura industrial productiva del partido es muy heterogénea. Este posee una estructura económica en la que predomina la producción de servicios (56,6%) por sobre la producción de bienes, según el INDEC en el año 1993 la actividad industrial generaba el 36% del valor agregado del Municipio. Las características de la ubicación geográfica de Florencio Varela le permiten combinar una estructura productiva agrícola, industrial y manufacturera. Aun cuando no tiene un perfil industrial definido, ciertos parámetros permiten señalar tres sectores importantes: químico, metalmecánico y frigorífico (PI, pág. 71). Es un importante sector productivo la elaboración de alimentos y bebidas (38%), la fabricación de productos de metalurgia (20%) y los productos químicos (88%).<sup>5</sup>

En el momento en que se elabora el PI para solicitar la creación de la UNAJ, las proyecciones mostraban una tasa de crecimiento poblacional más elevada que la media del país, como asimismo un aumento de las demandas de calificación para los recursos humanos, no sólo de Florencio Varela y Berazategui, las dos localidades que directamente se beneficiarían con la creación de una nueva institución de educación superior, sino también de las localidades que están dentro de su zona de influencia: en Quilmes, las localidades de Quilmes Oeste, San Francisco Solano, Villa de La Florida, y en la zona de Almirante Brown, las localidades de San José, José Mármol, Rafael Calzada, Claypole y Don Orione.

En este sentido, tal como afirma el IA, se debe considerar el hecho de que el Partido de Florencio Varela es el partido de más bajo nivel educativo de la provincia de Buenos Aires, sus indicadores más alarmantes al año 2001 eran los siguientes: primaria incompleta 20,98%, y terciario y universitario incompleto (14,94%). Sólo el 2,20% poseía nivel terciario y universitario completo (PI, pág. 116).

---

5 PI, UNAJ, 2002, págs. 70 a 103.

Tomando en cuenta las características socioculturales y educativas, así como el contexto regional y local descrito anteriormente, sumado a las proyecciones que mostraban una tasa creciente de aumento de la población, de demandas de calificaciones y de acceso a la formación, es necesario destacar lo oportuno de la creación de una Universidad Nacional en la localidad de Florencio Varela.

# I. GOBIERNO Y GESTIÓN

## Misión y visión de la UNAJ

De acuerdo con lo establecido en el Estatuto, la UNAJ tiene como misión primaria, “...Contribuir a través de la producción y distribución de conocimiento y de innovaciones científico-tecnológicas, al desarrollo económico, social y cultural de la región, a fin de mejorar su calidad de vida y fortalecer los valores democráticos en el conjunto de la sociedad, articulando el conocimiento universal con los saberes producidos por nuestra comunidad. La Universidad debe priorizar la articulación y cooperación entre los distintos productores del saber, transformar la información en conocimiento y en su tarea hermenéutica y axiológica, atender las demandas sociales”.<sup>6</sup>

La misión enunciada es coherente con los fundamentos que sustentan la propuesta de creación de la UNAJ, respecto a tener en cuenta las demandas sociales y el desarrollo de la región, reforzando el rol de la Universidad, que, sin abandonar sus funciones históricas sustantivas de docencia, investigación y extensión, hace hincapié en el compromiso con su entorno. Son ejes centrales de su proyecto institucional, la inclusión social y educativa de futuros estudiantes y el emprendimiento co-responsable de unidades económicas competitivas que favorezcan el desarrollo local y nacional, la conformación de un espacio de reflexión crítica y de profundización del conocimiento social y cultural, y el reconocimiento de saberes no formales, para ser aprovechados en el nivel superior.

Define como objetivos lograr un compromiso más activo de la institución universitaria con su territorio, proponiéndola como motor dinamizador y agente de desarrollo de políticas que le permitan no sólo

---

6 Estatuto Provisorio, UNAJ.

desplegar dinámicas docentes o programas de investigación, sino sobre todo ejercer, desde y mediante el conocimiento, la acción política transformadora del entorno local y a su vez transformarse sí misma.<sup>7</sup>

Los fines de la UNAJ están definidos en el artículo 4° de su Estatuto Provisorio, de los que destacamos los referidos a la relación con la región en la que está inserta, orientados a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, la cooperación comunitaria y el servicio público, la promoción de acciones tendientes al desarrollo socioeconómico regional y nacional, y la coordinación de acciones con el sistema educativo de la región para favorecer la inclusión educativa y la igualdad de oportunidades en materia de género. Tanto los fines, como los objetivos propuestos, son coherentes con la misión de la institución y el proyecto institucional.

## Políticas institucionales

La UNAJ fija en el Proyecto Institucional lineamientos para definir la oferta académica, organizar planes de estudios y estrategias pedagógicas de acompañamiento en las etapas iniciales de los estudios, tendientes a garantizar la permanencia y favorecer la retención de estudiantes, con inclusión de actividades vinculadas a organizaciones locales.

En lo referido a la oferta académica ofrece carreras que satisfagan necesidades del territorio y requeridas por el medio, teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo social y productivo.

Como se ha mencionado previamente, respecto de la cuestión de estrategias pedagógicas la UNAJ implementa políticas de acompañamiento a los estudiantes, sobre todo en las etapas iniciales de los estudios. De esta manera se busca garantizar su permanencia e inclusión en el sistema, organizando un currículo flexible con una gama óptima de opciones, con inclusión de actividades específicas a realizar con organizaciones locales.

---

7 PI, UNAJ, 2002.

Del mismo modo, plantea que las actividades de investigación formen parte de sus fines y funciones y comprendan la generación de conocimientos en los campos de la investigación básica, aplicada y de desarrollo experimental y aplicación tecnológica, priorizando las necesidades y problemáticas locales.

En relación con las actividades de vinculación, en su PI fundamenta y adopta una postura que considera diferenciadora con respecto al resto de las Universidades, en tanto propone sustituir el término extensión por el de vinculación, que a su juicio, expresa más acabadamente su trabajo en el territorio, concebido como un compromiso más activo con las problemáticas sociales, económicas o políticas del medio local y regional. Esta postura les obligó a “repensar la interacción con lo educativo y con lo cultural, así como el desarrollo de la comunicación a partir de los avances tecnológicos en el área audiovisual, ampliando y democratizando de este modo la información y el acceso al conocimiento” (IA, pág. 16).

## **Gestión de gobierno**

El Estatuto Provisorio de la UNAJ establece en el art. 35 que el gobierno y la administración de la UNAJ serán ejercidos por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el Rector y los Directores de Institutos. Aún rige el Estatuto original, que fue ratificado por la Asamblea Universitaria.

La Asamblea Universitaria es el órgano máximo de gobierno, en ella están representados todos los claustros. Está integrada por los miembros titulares del Consejo Superior, seis representantes del claustro docente, tres representantes del claustro estudiantil, un representante del claustro de graduados, un representante del claustro no docente y un representante del Consejo Social Comunitario. Son sus funciones: elegir al Rector y Vicerrector, aprobar el Estatuto y decidir sobre su modificación cuando lo considere necesario.

El Consejo Superior está integrado por el Rector y el Vicerrector,

los Directores de los Institutos, seis Consejeros Docentes, tres Consejeros Estudiantiles, un Consejero no Docente, un Consejero designado por los graduados y un Consejero representante del Consejo Social Comunitario.

Los Institutos son los encargados de organizar la oferta académica de la Universidad a través de las carreras. Están dirigidos por Directores que son elegidos por el Consejo Superior a propuesta de los Consejos Consultivos de cada Instituto –órgano de gobierno que aún no está normalizado–, su mandato es por cuatro años y cumplen funciones de docencia, investigación, transferencia y extensión, en áreas específicas y en vinculación con las carreras.

El Estatuto señala que, con relación a los Institutos, corresponde al Consejo Superior la facultad legislativa, delegando la facultad administrativa al Rector de la Universidad. Los Institutos son cuatro: Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Administración, Ingeniería y Agronomía y Estudios Iniciales. De ellos dependen todas las carreras, de pregrado, grado y posgrado.

Los órganos de gobierno son pertinentes y suficientes para el logro de los objetivos que se propone la Universidad. Están correctamente planteadas las condiciones de designación, lapsos de gestión, y atribuciones de quienes los ejercen. En relación con el Consejo Superior, debemos señalar que posee la representación de todos los claustros de la Universidad, más un representante de las organizaciones sociales y políticas de la zona de influencia de la misma, nucleadas en el representante del Consejo Social Comunitario.

El proceso de normalización fue rápido y eficiente, una vez elegidos los representantes de todos los claustros, se conformó el Consejo Superior y la Asamblea Universitaria, y en agosto del año 2013 eligió como Rector al Lic. Ernesto Villanueva. Desde entonces, el Consejo Superior se ha reunido regularmente, con una activa y fluida participación y comunicación de todos los actores, excepto la representación del Consejo Social Comunitario.

El Consejo Social Comunitario es creado por el Estatuto Provisorio<sup>8</sup>, está integrado por las organizaciones y entidades sociales y sectoriales del medio, invitadas por el Consejo Superior a través del Rector, a participar del mismo. Es de carácter consultivo. Su finalidad es facilitar el nexo entre la Universidad y el medio local y la zona de influencia de la UNAJ. Participa tanto en la Asamblea Universitaria como en el Consejo Superior con un representante, con voz pero sin voto. Cumpliendo con las disposiciones estatutarias, se creó por Resolución RO N° 243/12 y, en mayo del año 2013, se reunió para elegir sus representantes a los dos cuerpos colegiados. Sin embargo, no se ha reunido regularmente y no ha podido generar adecuados canales de transmisión entre las organizaciones de la comunidad y la Universidad. Esta disfuncionalidad es atribuida por los diferentes actores entrevistados durante la visita a la representación, en su constitución, de organizaciones casi en su totalidad de Florencio Varela, lo que implicó la no participación de actores representantes de otras localidades de la zona de influencia de la Universidad, pero, fundamentalmente, al hecho de que la UNAJ estableció tempranamente contacto con muchas organizaciones locales, tanto sociales, como culturales y empresariales, a través de las acciones de Vinculación. Esta vinculación directa con las unidades académicas sustituyó la necesidad de una relación más institucional con la Universidad.

La Universidad debería analizar esta vinculación directa, ya que por un lado dificulta la actuación del Consejo Social Comunitario y por otro, se debería alcanzar un mayor grado de sistematización y articulación de las actividades de vinculación en curso, su seguimiento y planificación a largo plazo.

En relación con los Institutos cabe señalar que aún no se ha completado totalmente su estructura de gestión y gobierno, porque no se han constituido los Consejos Consultivos, que es el cuerpo colegiado, que junto con los directores, serían los responsables de la gestión aca-

---

8 Estatuto Provisorio, art. 65.

démica. Los Institutos eran en el proyecto inicial tres: el de Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Administración, e Ingeniería y Agronomía. El Instituto de Estudios Iniciales, responsable del CPU y del CI, estaba previsto en el Estatuto, pero no con el rango de Instituto.

No obstante, la Universidad, en el IA, evalúa su creación con el rango de Instituto como una experiencia innovadora y positiva, en tanto se vincula en forma directa con su política de inclusión, evitando la deserción de estudiantes que provienen de zonas desfavorecidas cultural y socialmente.

La importancia asignada a esta área por parte de la institución es coherente con la misión y objetivos de la Universidad.

La unidad de gestión de la Investigación depende del CPE. Sus principales funciones son la de gestionar, planificar, promover y administrar las actividades de investigación. Hasta 2015 la estructura de esta unidad estaba integrada por un coordinador y un técnico profesional, estructura que resulta insuficiente para cumplir con sus funciones, cuestión que será abordada posteriormente en el capítulo de investigación.

En relación con las actividades de Vinculación universitaria, desde el punto de vista de la organización institucional, se crea el CPyT, que a su vez se organiza en unidades de Vinculación y en Centros, cuyos objetivos son: lograr acciones y contenidos, en coordinación con las organizaciones, organismos y actores de la comunidad local y nacional.

Prevé trabajar de forma coordinada con la SEF y el CPE. También coordina sus actividades con los Institutos, a través de tareas de vinculación llevadas a cabo por docentes de las carreras, no docentes, y en menor medida, por los estudiantes.

Estas actividades, de gran importancia en el PI de la UNAJ, se desarrollan de manera descentralizada, en algunos casos con la coordinación del CPyT y en otros, desde los Institutos, de los docentes y no docentes.

La institución ha logrado, para su gestión, completar la dotación

de personal directivo, de las coordinaciones de todas sus unidades y de su área administrativa, pero presenta problemas serios, de insuficiencia de infraestructura y de financiamiento, como asimismo, de desequilibrios en la cantidad y la distribución del personal administrativo.

En relación con la normativa, la UNAJ posee un conjunto de normas que le dan estructura a la Universidad, referidas a creación de Institutos, centros, secretarías, direcciones, designación de autoridades y personal técnico administrativo. Todas las carreras cuentan con normas de creación y designación de coordinadores y subcoordinadores. También cuentan con la normativa correspondiente las comisiones de seguimiento curricular. La actividad académica y docente está regulada por el Reglamento Académico, que establece condiciones de ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes, la solicitud y emisión de títulos y la participación en actividades de investigación, entre otras. De la misma manera, el uso de la plataforma virtual, así como las políticas de acompañamiento y promoción de los estudiantes, están contenidas en sus respectivos reglamentos.

Aun cuando hay aspectos de funcionamiento que no poseen normativa, la Universidad posee un conjunto sólido y congruente de normativas institucionales que regulan las actividades administrativas y académicas, que aseguran su funcionamiento y son coherentes con sus propias políticas.

## **Estructura organizativa**

El Estatuto Provisorio define la misión institucional, la forma de gobierno, las formas de promoción del personal, los objetivos y las reglamentaciones de funcionamiento de la institución, en forma explícita y con carácter público. La estructura orgánico-funcional y las instancias de gobierno están establecidas en la Resolución del RO N° 144/13. En ella se consignan las dependencias orgánicas funcionales, encabezadas por el Rector y la Unidad de Auditoría Interna, que depende directamente del mismo.

También dependen del Rector cuatro unidades funcionales: la Secretaría Económico Financiera (en adelante SEF), creada en 2010, el CPE (Resolución RO N° 142/11), el CPyT (Resolución RO N° 116/11) y la Unidad Rectorado.

Estas unidades funcionales nuclean la gestión y apoyo técnico profesional a la estructura académica de la Universidad, que se encuentra organizada en Institutos. La estructura se completa con direcciones generales, direcciones, centros, coordinaciones, unidades y departamentos, todas creadas en el año 2011, a excepción de las mencionadas a posteriori.

Del CPE dependen: la Unidad de Asuntos Académicos, Unidad de Asuntos Docentes, Unidad de Asuntos Estudiantiles, Unidad de Gestión de la Investigación, Área de Idiomas.

El CPyT está integrado por las siguientes unidades: de Vinculación Cultural, Tecnológica, Educativa, Audiovisual, la Unidad de Deportes y Recreación, y por los Centros Locales Integrales y el Centro de Estudios Políticos Arturo Jauretche.

De la Unidad Rectorado dependen: la Dirección de Evaluación y Planificación Institucional, la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales, la Dirección de Relaciones Internacionales, la Dirección de Medios y Prensa, la Dirección de Asuntos Legales y la Editorial Universitaria “Arturo Jauretche”.

La SEF está integrada por la Dirección General de Administración, la Dirección de Infraestructura y Servicios Generales, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Informática y la Dirección de Administración, de la que dependen el Departamento de Compras y Contrataciones, el Departamento de Tesorería, el Departamento de Patrimonio y Mesa de Entradas y Despacho. (Ver Anexo 1: Estructura orgánico- funcional de la UNAJ).

De la información recogida y de la documentación analizada surge, en relación con la estructura orgánico funcional, que no hay coincidencia entre la estructura planteada en el organigrama presentado con

el IA y el funcionamiento real: la Dirección de Evaluación y Planificación aún no ha sido formalizada, algunas de sus funciones, tales como la elaboración de estadísticas, las realiza el CPE y las vinculadas a la planificación de proyectos y programas institucionales son desarrolladas por este Centro, y otras dependencias del rectorado. La Dirección General de Relaciones Institucionales tampoco ha sido implementada, pero funcionan dos direcciones dependientes de la misma: la Dirección de Relaciones Internacionales y la Dirección de Prensa y Comunicación.

Del mismo modo hay áreas nuevas en funcionamiento, que no están reflejadas en la estructura del organigrama: el Área de Despacho (dependiente del Rectorado) y el Área de Estudios Extracurriculares (dependiente del CPE), la cual es mencionada en el organigrama como Área de Idiomas. No obstante, en la práctica tiene a su cargo la coordinación de inglés e Informática Extracurricular.

Durante la visita del CP se presenta la Res. R N° 262/16, por la cual se modifica la conformación organizativa de la Unidad Rectorado en lo referido a la Dirección de Asuntos Legales, creándose la Dirección de Dictámenes. De este modo en el organigrama que se adjunta como anexo II a la mencionada resolución, la Unidad Rectorado pasa a estar integrada por: Dirección General de Evaluación y Planificación, Dirección General de Relaciones Institucionales, Dirección de Relaciones Internacionales, Dirección de Medios de Prensa, Dirección de Asuntos Legales, Dirección de Dictámenes y Editorial Universitaria, como asimismo por la Secretaría Privada y Ceremonial.

Surge de lo expuesto que la institución aún no ha terminado de definir su estructura de gestión, no ha completado la creación de todas las dependencias planteadas en el organigrama original y paralelamente, va creando nuevas estructuras como respuesta a las demandas originadas, con un crecimiento muy por encima de las previsiones y expectativas originales, tanto de matrícula como de docentes.

Por otro lado, en este proceso se proponen, y así lo expresan en el IA, superar los modelos de entidades aisladas y desarticuladas entre

sí, para consolidar “una estructura orgánico funcional como de corresponsabilidad entre Institutos y centros/direcciones, en un armado de dependencia matricial que conserve la definición centralizada de las políticas contenidas en el Proyecto Institucional, pero con una mayor cooperación de las unidades académicas en la implementación de las mismas” (IA, pág. 36) y que abarque las múltiples actividades y funciones que se van generando en su proceso de desarrollo y consolidación.

En la visita a la institución y en el análisis de la documentación, se pudo vislumbrar un cumplimiento parcial de lo expresado en el párrafo anterior, ya que se percibieron varias acciones de centralización no sólo de la toma de decisiones, sino también de la ejecución de las mismas. Asimismo, también se detectaron algunas prácticas desarticuladas de la estructura jerárquica por la ausencia de una completa asignación de responsabilidades.

Se puede concluir que, en su corta trayectoria institucional, la UNAJ posee un modelo de gestión y gobierno coherente con su PI, que se traduce en una estructura orgánico-funcional actual de funcionamiento, aún en construcción, que debe fortalecer a través de la puesta en marcha de instancias de gestión previstas en el organigrama, la consolidación de estructuras existentes y la formalización de áreas nuevas (ya en funcionamiento) no contempladas en la estructura original. Debe, además, consolidar los mecanismos de cooperación y articulación entre las unidades académicas, a nivel de las actividades de grado, posgrado, investigación y vinculación y fortalecer y ampliar las representaciones y los canales de transmisión con las distintas organizaciones de la comunidad.

## **Relaciones interinstitucionales nacionales, regionales e internacionales**

Respecto a la política de relaciones interinstitucionales, la UNAJ las considera un instrumento para mejorar la calidad de la enseñanza y la investigación. Por ello ha desarrollado desde el comienzo de sus activi-

dades académicas, una intensa actividad en el área, tanto a nivel nacional como internacional, manteniendo actividades de vinculación con las otras Universidades del Conurbano, integrando la RUNCOB (Red de Universidades del Conurbano Bonaerense) con una participación activa en todas sus comisiones. Del mismo modo, ha desplegado numerosas acciones de intercambio con otras Universidades nacionales y extranjeras, con organismos de gobierno y empresas. En el cuadro siguiente se puede apreciar el crecimiento del número de convenios, que ejemplifican estas actividades de intercambio y cooperación.

**Cuadro 1.** Cantidad de convenios desde el año 2010 al 2015, diferenciados por sector público o privado

Convenios marco	Con Universidades y/u organismos públicos	Con el sector privado para PPS, cooperación, vinculación tecnológica
2010	3	0
2011	4	3
2012	17	5
2013	17	5
2014	43	8
2015	42	5
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>26</b>

*Fuente:* IA.

En el ámbito de las relaciones interinstitucionales nacionales los convenios tienen como finalidad la realización de pasantías, actividades de investigación y transferencia, de perfeccionamiento docente y de acceso y uso de infraestructura y equipamiento.

Entre otros, ha firmado convenios con el Hospital “El Cruce” Néstor Kirchner, la Universidad Nacional de La Plata, la Universidad Tecnológica Nacional, el Convenio UNQUI-UNDAV-UNAJ, con la

Confederación General de Escuelas Privadas, etc. De particular relevancia es el Convenio Puertas Abiertas con la Municipalidad de Florencio Varela con quien desarrolla, en forma conjunta, numerosas actividades que la vinculan en forma directa con el medio local, de igual modo que el convenio con la Asociación de Productores Hortícolas. Es de destacar, que el CPyT trabaja de manera intensiva en la creación y mantenimiento de vínculos interinstitucionales con los gobiernos de los municipios de Florencio Varela, Berazategui y –en menor medida– con el de Quilmes, así como con los gobiernos provincial y nacional.

En lo que respecta a la política de relaciones internacionales, las prioridades de la UNAJ están enfocadas en potenciar el proceso de integración regional a nivel UNASUR, integración regional con Latinoamérica y el Caribe (con énfasis en Sudamérica), a la vez que se desarrollan acciones estratégicas con países del hemisferio sur (relación Sur-Sur) y BRICS (potencias emergentes a nivel global, como China y Rusia).

Los resultados de estas políticas se ponen de manifiesto en el hecho de que el 57% de los convenios de cooperación internacional suscriptos en el 2015 se firmaron con instituciones de América Latina, tal como informó la institución en el IA.

La UNAJ posee, además, de acuerdo con lo informado en la visita institucional, una fuerte participación en el Programa Redes, Misiones y Pasantías Académicas para los docentes, y reciben invitados internacionales con frecuencia.

Estas actividades se han financiado mediante la presentación a convocatorias de la Secretaría de Políticas Universitarias. En menor medida han existido otras fuentes de financiamiento, como el proyecto EURICSE de la Comunidad Económica Europea y FOCEM-Mercosur-ONU-UNESCO.

En las etapas iniciales, las relaciones interinstitucionales se han caracterizado por la dinamización y concreción de convenios marcos y específicos con instituciones extranjeras, y por la fuerte participación en los programas de la Secretaría de Políticas Universitarias, que han

facilitado la participación en ferias internacionales, la ejecución de Redes y Misiones, los programas de Movilidad Académica a Madrid y París, todas actividades de impacto en la Universidad, y asimismo, han apoyado la participación de docentes en congresos y seminarios.

La UNAJ no posee programas de movilidad estudiantil, docente y no docente con financiamiento propio, pero suele apoyar con contrapartes, a partir de recursos obtenidos de otras fuentes. La movilidad estudiantil está en una etapa muy incipiente, los estudiantes cursan los primeros años de sus carreras y la mayoría estudia y trabaja.

En el IA, se mencionan como acciones interinstitucionales de nivel internacional de mayor impacto a nivel de la Universidad las siguientes: en el año 2012 formó parte de una delegación que visitó la provincia de Shandong en la República Popular China. Esa acción dio lugar a que se sucedieran cuatro visitas de delegaciones chinas y que en otras tres oportunidades delegaciones de la UNAJ hayan visitado instituciones de educación superior de ese país, así como ministerios y organismos de gobierno chinos. El resultado se refleja en la concreción de varios convenios marcos de cooperación internacional.

Por iniciativa de la Red de Universidades Petroleras, la UNAJ formó parte de la delegación argentina que visitó Noruega en el año 2014. Ese mismo año, docentes del Instituto de Salud y autoridades visitaron Gran Bretaña.

En el año 2015 se realizó una visita a la Universidad Milano Bicocca, en Italia, a partir de la cual se abrieron posibilidades de intercambio concretas. Además se destacan las relaciones con la República de México. El Rector ha disertado en conferencias como la organizada en 2015 por la OUI en Monterrey sobre “La Misión Social de las Universidades de las Américas”; se llevaron a cabo además, diferentes visitas al Instituto Politécnico Nacional de la Universidad Autónoma de México, lo que ha dado lugar a la firma de convenios e intercambios entre ambas instituciones. Como las relaciones interinstitucionales, tanto a nivel internacional como nacional, son una política prioritaria

ria para la UNAJ y aspira a lograr una internalización integral, sería necesario que sistematizara las líneas de trabajo y los proyectos de investigación internacionales, participara de convocatorias relacionadas con las temáticas o ejes centrales de la Universidad y asignara recursos humanos y financieros, tanto para la estructura de la dirección, como para el desarrollo de proyectos, además de completar la estructura del área mediante la creación de la dependencia de Relaciones Interinstitucionales planteada en el organigrama institucional.

## Gestión administrativa

La gestión administrativa de la Universidad es llevada a cabo por la SEF. De ella depende la Dirección General de Administración, que tiene a su cargo: la Dirección de Infraestructura, la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Informática. De la Dirección de Administración depende el Departamento de Compras y Contrataciones, el Departamento de Tesorería, el Departamento de Patrimonio y Mesa de Entradas y Despacho. Esta Secretaría es la encargada de gestionar el presupuesto, el patrimonio, las compras, el recurso humano, el recurso físico y equipamiento, los servicios generales y el soporte de los equipos informáticos.

El personal no docente total de cada una de las áreas se consigna en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2.** Personal no docente por área

Área	Total de autoridades, personal directivo y personal no docente
Rectorado	29
Secretaría económico-financiera	126
Centro de Política Educativa	57
Centro de Política y Territorio	49
Instituto de Ciencias de la Salud	15

Instituto de Ciencias Sociales y y Administración	14
Instituto de Ingeniería y Agronomía	17
Instituto de Estudios Iniciales	12
<b>TOTAL</b>	<b>319</b>

Fuente: IA.

Dadas las dimensiones de la Universidad y su número de alumnos y docentes, la cantidad de personal administrativo es insuficiente, especialmente en los centros y unidades académicas, muchas de las cuales son unipersonales. Otras concentran demasiadas funciones y deberán ser subdivididas en el futuro, como es el caso de UNAJ Virtual y la escuela secundaria que, hasta ahora, funcionan en un solo departamento. Algunos circuitos administrativos tienen dificultades por la falta de manuales de procedimientos y porque, si bien se realizan cursos de capacitación internos, no están sistematizados en un programa permanente, y por lo tanto no son suficientes.

Aun considerando que la pequeña estructura de gestión actual facilita que los circuitos administrativos funcionen con relativa eficiencia, existen dificultades en las tramitaciones por la ausencia de una completa asignación de responsabilidades. Por otra parte, el acelerado crecimiento de la Universidad exige la creación de las estructuras previstas, si aún se consideran pertinentes, mayor dotación de recursos humanos y la formalización de las estructuras y funciones nuevas, así como la unificación de los procedimientos administrativos.

Pese a las debilidades que se mencionan, se advierten resultados positivos en la gestión administrativa, de los cuales señalamos la puesta en marcha de los Módulos SIU-Pilagá, SIU-Mapuche, y parcialmente del SIU-Diaguíta; las acciones de preservación y puesta en valor de los edificios de la Universidad; las tareas de mantenimiento de las instalaciones, incluidas las tareas de parquización y jardinería; la confección de manuales de procedimientos en seguridad e higiene

para obras; la modernización del relevamiento de los bienes patrimoniales. Otro aspecto positivo, según refieren en el IA, es que la UNAJ posee un alto porcentaje de personal no docente con alta calificación, especialmente en la conformación del CPE, donde se observa un 50% con título de grado y 19% de posgrado. Por otro lado, gran parte del mismo reside en la zona de influencia de la institución, aspecto que influye en el alto sentido de pertenencia que poseen.

En relación con el sistema de registro y procesamiento de la información, estos están centralizados operativamente en la Dirección de Sistemas, que también tiene como función coordinar las acciones para asegurar la operatividad de todo el parque informático, de los servicios de intranet y de internet y de telefonía. Utiliza gran parte de los desarrollos del consorcio SIU, como una estrategia para adoptar un sistema que les permita gestionar todos los aspectos de la Universidad, lo que se constituyó en una fortaleza para la gestión. Esta dirección aún no cuenta con el espacio físico y el equipamiento necesario y actualizado.

En el área de la administración se han reglamentado las compras y contrataciones. La SEF ha definido el funcionamiento de la Mesa de entrada, salidas y archivo. Se han reglamentado el circuito administrativo para tramitación y ejecución de convenios, el circuito de autorización de fondos presupuestarios y el circuito de pasajes y viáticos. En materia de Recursos Humanos se han establecido los reglamentos disciplinarios para el personal docente y no docente. Se han aprobado los convenios colectivos de trabajo, tanto docentes, como no docentes.

Para concluir se señala que la gestión administrativa presenta algunas dificultades, relacionadas con el escaso personal técnico y administrativo de los centros y unidades académicas, así como con la falta de adecuados manuales de procedimiento y la necesidad de un programa de formación y capacitación específica del personal administrativo.

En función de todo lo descripto hasta aquí, es recomendable que la Universidad ordene y formalice su estructura de funcionamiento, como parte del plan estratégico para la consolidación de su proyecto institucional.

## II. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

### **Evolución y fuentes de financiamiento del presupuesto de la Universidad**

La inversión del Estado Nacional en la UNAJ ha ido creciendo a lo largo de los años, su evolución indica que el presupuesto entre los años 2011 y 2016 ha más que duplicado los montos asignados al conjunto de las Universidades Nacionales (casi lo triplica al 2015). Sin embargo, al considerar la cantidad de alumnos por año, observamos que el crecimiento del presupuesto es similar al crecimiento de la matrícula de la Universidad y que el valor del presupuesto por alumno permanece relativamente estancado.

Cuadro 3. Ejecución de transferencias a Universidades nacionales

Valores monetarios en pesos	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (a nov.)
Total Universidades Nacionales	16.457.051.053	21.151.847.249	26.805.756.884	36.080.131.792	48.074.067.146	53.193.529.947
ÍNDICE	100	129	163	219	292	323
Universidad Nacional Arturo Jauretche	35.534.062	68.175.971	89.381.976	183.379.566	281.517.401	255.886.862
ÍNDICE	100	192	252	522	792	720
Transferencias a UNAJ/Total	0,22%	0,32%	0,33%	0,51%	0,59%	0,48%

Fuentes: Ministerio de Educación, Secretaría de Políticas Universitarias, Información Presupuestaria, [http://portales.educacion.gov.ar/spu/financiamiento/informacion-presupuestaria/#\\_y\\_Tesoro\\_Nacional\\_y\\_Crédito\\_Interno](http://portales.educacion.gov.ar/spu/financiamiento/informacion-presupuestaria/#_y_Tesoro_Nacional_y_Crédito_Interno), Programa 26 Desarrollo de la Educación Superior

**Cuadro 4.** Valores por alumno de las transferencias a Universidades nacionales

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Alumnos por año UNAJ</b>	2.044	5.392	7.824	10.825	16.385
<b>ÍNDICE</b>	100	264	383	530	802
<b>§ x alumno UNAJ</b>	17.385	12.644	11.424	17.125	17.181
<b>Total alumnos Universidades Nacionales</b>	1.391.214	1.394.782	1.388.587	1.416.123	
<b>ÍNDICE</b>	100	100	100	102	
<b>§ x alumno total Universidades Nacionales</b>	11.829	15.165	19.304	25.478	
<b>Relación § x alumno UNAJ/ UUNN</b>	1,47	0,83	0,59	0,67	

*Fuente para datos de alumnos:* SIEMI para la UNAJ; ME, SPU, Departamento de Información Universitaria, Anuario 2014, para el total de Universidades Nacionales.

Esta situación es coherente con una de las principales aseveraciones efectuadas por prácticamente la totalidad de los entrevistados durante la visita del CP, respecto de lo exiguo del presupuesto disponible en relación con la creciente demanda por los servicios académicos de la institución. Si bien en un primer momento puede parecer que el crecimiento del presupuesto acompaña al crecimiento de la matrícula, al tratarse de una Universidad cuyas capacidades aún deben ser desarrolladas, se produce un déficit para financiar tal desarrollo. Por otra parte, al ser expresados los montos en valores corrientes, no es cubierto el deterioro en el poder adquisitivo de la moneda.

Contribuyendo a esta situación de desfinanciamiento, se ha hallado la periódica superación de las previsiones de crecimiento de la demanda, sobre la cual se identifican las necesidades presupuestarias que se realizan en el primer semestre del año anterior al de su vigencia.

En el financiamiento de las actividades de la UNAJ intervienen

mayoritariamente los recursos del tesoro nacional, en un 96% para los años 2013 y 2014, en un 83% para el 2015, y con una previsión de nuevo del 96% para el 2016. La diferencia en el 2015 se produce por un aumento en ese año de las Transferencias Externas, derivadas de desembolsos destinados al proyecto FOCEM y por un incremento significativo operado en la Fuente de Recursos Propios, debido a prestaciones de servicios a terceros, a ingresos por posgrados, prestaciones del Nodo Tecnológico Audiovisual, ingresos de la Editorial, aportes de fondos por parte de YMAD, asistencia técnica al INCAA (especialmente de magnitud en el 2015) y otros organismos.

De manera coherente con una disminución de estos recursos, la previsión presupuestaria total para el 2016 (crédito) y el devengado a octubre de ese año arrojan valores inferiores en un 14% al 2015. Además, los recursos provenientes de la Fuente 12 (recursos propios) son aplicados sólo en aproximadamente un 7% para el desenvolvimiento de la Universidad.

**Cuadro 5. Fuentes de financiamiento de la UNAJ**

Valores monetarios en pesos		Devengado						Crédito	
		2013		2014		2015		2016	
FUENTES									
F 11	Tesoro Nacional	80.509.582	81,8%	140.543.243	73,0%	199.942.753	59,1%	265.479.580	70,0%
F 12	Recursos propios	2.260.504	2,3%	3.700.747	1,9%	41.675.560	12,3%	7321.782	1,9%
F 14	Transferencias internas	211.725	0,2%	765.855	0,4%	1.425.587	0,4%	539.652	0,1%
F 15	Crédito interno	6.319.841	6,4%	30.948.657	16,1%	52.642.469	15,5%	36.014.571	9,5%
F 16	Fondo Universitario o remanente-economía de ejercicios anteriores	7.452.928	7,6%	13.132.261	6,8%	28.299.992	8,4%	63.275.804	16,7%
F 21	Transferencias externas	350.199	0,2%	1.057.180	0,5%	14.083.934	4,2%	4.861.407	1,3%
F 22	Crédito externo	1.505.490	1,5%	2.465.808	1,3%	467.115	0,1%	1.896.205	0,5%
<b>TOTAL DEVENGADO [Crédito para 2016]</b>		<b>98.410.269</b>	<b>100,0%</b>	<b>192.613.751</b>	<b>100,0%</b>	<b>338.537.411</b>	<b>100,0%</b>	<b>379.389.000</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: UNAJ.

En otro orden, es de mencionar que la ejecución de los créditos en estos últimos años ronda el 80%, con excepción quizás del 2016, aún no cerrado al momento de este informe, para el cual podría estimarse en más del 90%. La indagación sobre los relativamente bajos niveles de ejecución arroja como argumento un desfase en la disponibilidad de cuotas presupuestarias, seguido por algunas dificultades en la implementación de los procedimientos administrativos de registro de gastos en virtud de su paulatina y aún incompleta puesta en marcha.

**Cuadro 6.** Nivel de ejecución presupuestaria

Valores monetarios en pesos	2013	2014	2015	2016 (al 31/10)
Total devengado	98.410.269	192.613.751	338.537.411	291.984.648
Total crédito	116.394.140	234.906.645	444.568.765	379.389.000
Ejecución	85%	82%	76%	77%
Estimación para fin del 2016				92%

*Fuente:* UNAJ.

## Distribución del presupuesto

La mayor parte de los recursos de la Universidad son destinados a la remuneración de sus Recursos Humanos, siguiéndole en orden de participación, las erogaciones en Servicios No Personales (que incluyen contratos para docencia y gestión) y la inversión en Bienes de Uso. De acuerdo a lo expresado en el marco de la visita del CP, del total de los Gastos en Personal, aproximadamente un 10% corresponde a No Docentes. Si se considera que la mayor parte de las erogaciones en Servicios No Personales están constituidas por contrataciones por cuenta y orden de terceros, realizadas con la mayor parte de los ingresos por Fuente 12, los recursos aplicados para el funcionamiento de la institución resultan escasos en relación con los gastos de personal y con la demanda creciente de los mismos.

Algo similar puede mencionarse respecto a la insuficiencia de los recursos aplicados a la inversión en bienes de uso, frente a la manifiesta escasez de instalaciones para el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad. La situación de escasez de recursos expuesta origina solicitudes de sobretecho y la gestión periódica de cuotas presupuestarias.

**Cuadro 7. Ejecución presupuestaria por inciso (montos devengados)**

Valores monetarios en pesos	2013		2014		2015		2016	
	Montos	%	Montos	%	Montos	%	Montos	%
<b>1 Gastos en Personal</b>	71.811.680	73,0%	136.481.361	70,9%	221.368.077	65,4%	211.267.813	72,4%
<b>2 Bienes de Consumo</b>	2.090.985	2,1%	5.621.899	2,9%	14.955.513	4,4%	4.944.278	1,7%
<b>3 Servicios No Personales</b>	14.292.204	14,5%	29.436.117	15,3%	71.940.781	21,3%	42.035.127	14,4%
<b>4 Bienes de Uso</b>	7.695.239	7,8%	17.603.380	9,1%	27.208.209	8,0%	31.126.010	10,7%
<b>5 Transferencias</b>	2.520.160	2,6%	3.470.994	1,8%	3.064.832	0,9%	2.611.420	0,9%
<b>TOTAL MONTOS DEVENGADOS</b>	<b>98.410.269</b>	<b>100,0%</b>	<b>192.613.751</b>	<b>100,0%</b>	<b>338.537.411</b>	<b>100,0%</b>	<b>291.984.648</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: UNAJ.

La distribución del presupuesto por programa –(ver Anexo 2: *Cuadro ejecución presupuestaria por programa (montos devengados)*– muestra la concentración de las imputaciones en las Actividades Centrales de Dirección y Administración (90%), con lo cual no es posible cuantificar inequívocamente los esfuerzos aplicados a las actividades de Docencia, Vinculación e Investigación. De la aplicación de recursos entre estas últimas actividades sólo se resalta el 3% en el 2014 y el 5,8% en el 2015, registrados para el programa Política y Territorio.

Más allá de que queda pendiente para la institución prestar atención a la corrección de esta situación de registro (en especial a la distribución del esfuerzo de sus recursos humanos), lo anotado resulta coherente con la priorización de la docencia con actividades insertas en el medio, que atraviesa horizontalmente el quehacer académico de la UNAJ.

En el Anexo 4, *Cuadro ejecución presupuestaria por programa e inciso excluido inciso 1 (montos devengados)*, se observa que la distribución de la utilización de los recursos excluidos los Gastos en Personal (Inciso 1) no muestra mayores diferencias con la total apuntada antes, aunque se suavizan las diferencias. Asimismo, se registra más de un 70% para Dirección y Administración en 2014 y 2015 y más de un 90% para éstos en lo contabilizado hasta octubre de 2016. El CPyT aumenta su participación al 10,5% y 15,7% en 2014 y 2015 respectivamente. Estos valores resaltarían la importancia de las actividades de vinculación con el medio de la Universidad.

Una mirada con mayor detalle, por Inciso representativo de los conceptos de gasto, muestra que más allá de la concentración en los Programas de Dirección y Administración, los recursos aplicados a Bienes de Consumo, Servicios No Personales y Transferencias a Terceros son superiores en el Programa Política y Territorio a aquellos destinados de manera específica a los Programas de Formación, Vin-

culación e Investigación, con la excepción de Bienes de Consumo aplicados a Ciencias Sociales y Administración en el 2015.

Nuevamente, la concentración del gasto en las actividades centrales de la Universidad relativiza las conclusiones que se puedan hacer al respecto, en la medida que los recursos en éstas contabilizados se destinarían en realidad a los programas sustantivos.

Como se percibe en el Cuadro 8, el análisis de la distribución del presupuesto por unidad y subunidad orgánica de la Universidad arroja resultados similares a los apuntados antes. La utilización de los recursos está contabilizada de manera concentrada en el Rectorado y en la SEF.

Además de volver a notarse con cierto peso específico en el CPyT, aparecen con relativa importancia en el 2015 los recursos del Proyecto del Fondo de Convergencia Estructural del Mercosur (FOCEM), “Polo de Desarrollo Local y Regional Universidad Nacional Arturo Jauretche”. Cabe destacar la disminución de la ejecución del Proyecto durante el 2016, que se debería a problemas con la operatoria del Fondo.

**Cuadro 8.** Ejecución presupuestaria por unidad y subunidad (montos devengados)

Valores monetarios en pesos		2013	2014	2015	2016 (al 31/10)
01	Rectorado - Actividades Centrales	92.851.527	170.666.132	243.880.776	259.526.241
		94,4%	88,6%	72,0%	88,9%
01	002 Rectorado - Relaciones Internacionales	292.973	420.427	594.796	492.023
		0,3%	0,2%	0,2%	0,2%
01	003 Rectorado – Editorial	405.791	747.103	889.153	1.703.896
		0,4%	0,4%	0,3%	0,6%
01	004 Rectorado – FOCEM	-	1.733.659	17.320.199	3.583.818
		0,0%	0,9%	5,1%	1,2%
02	000 Secretaría Económico-Financiera - Actividades Centrales	777.782	3.489.046	30.309.419	8.890.722
		0,8%	1,8%	9,0%	3,0%
02	001 Secretaría Económico-Financiera - Asistencia Técnica y Convenios	-	-	16.546.601	8.228.587
		0,0%	0,0%	4,9%	2,8%
03	000 Centro de Política Educativa - Actividades Centrales	180.281	760.965	2.737.922	2.817.549
		0,2%	0,4%	0,8%	1,0%
03	001 Instituto de Ciencias Sociales y Administración	491.813	5.571.730	3.641.268	960.920
		0,5%	2,9%	1,1%	0,3%
03	002 Instituto de Ingeniería y Agronomía	23.579	1.007.239	618.975	1.190.403
		0,0%	0,5%	0,2%	0,4%
03	003 Instituto de la Salud	26.730	269.018	384.830	2.339.351
		0,0%	0,1%	0,1%	0,8%
03	004 Instituto de Estudios Iniciales	5.374	20.627	43.175	2.888
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
03	005 Posgrado	-	235.550	60.490	468.450
		0,0%	0,1%	0,0%	0,2%
03	006 Títulos	-	22.376	128	-
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
04	000 Centro de Política y Territorio	3.330.746	7.245.330	17.781.226	1.204.100
		3,4%	3,8%	5,3%	0,4%
04	001 Vinculación Tecnológica	23.674	424.529	445.454	101.758
		0,0%	0,2%	0,1%	0,0%
04	002 Vinculación Educativa	-	-	3.282.999	473.942
		0,0%	0,0%	1,0%	0,2%
	<b>TOTAL UNIDADES Y SUBUNIDADES</b>	<b>98.410.269</b>	<b>192.613.751</b>	<b>338.537.411</b>	<b>291.984.648</b>
		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: UNAJ.

## Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR

El proyecto de la UNAJ en el Fondo de convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM) alcanza un monto total superior a los 22 millones de dólares (14 millones de aportes del Fondo y 8 de aportes locales).

A comienzos de noviembre del 2016 los desembolsos del FOCEM acumulados alcanzaron un poco menos de los dos millones de dólares, monto que coincidiría con los valores en pesos registrados en la contabilidad presupuestaria de la UNAJ.

El Proyecto contempla tres componentes: 1. Construcción de una red de laboratorios que son destinados a Ingeniería Industrial y Electromecánica, Bioingeniería y Física. Alcanza el 83% del total presupuestado, con 18 millones de dólares, 2. Perfeccionamiento Académico y Capacitación Técnica, que contempla la interacción con la industria local y regional a través de capacitaciones y certificación de competencias, la creación de aulas virtuales y plataformas e-learning, un call-center, un servicio de procesamiento de datos, y el financiamiento de intercambios académicos de profesores y alumnos de otras Universidades del MERCOSUR. Representa el 3,6 % del total, con casi 800.000 dólares, 3. Extensión Universitaria y Promoción Sociocultural, que incluye la compra de un minibús para el transporte de docentes, la realización de seminarios y distribución de material gráfico para la visualización del FOCEM y la construcción de un salón cultural. Similar al anterior componente, 3,6% del total con casi 800.000 dólares.

Comenzó a ejecutarse en agosto del 2013 y tiene prevista su finalización en el 2017. Es de suma importancia la concreción final de este proyecto para salvar uno de los principales déficit de la Universidad, que es la disponibilidad de laboratorios para sustentar el desarrollo de sus funciones sustantivas, tanto de docencia como de vinculación e investigación.

**Cuadro 9.** FOCEM - Polo de desarrollo local y regional UNAJ.  
Presupuesto

Valores monetarios en dólares	FOCEM	Aporte local	Total	
Red de laboratorios	12.812.569	5.304.850	18.117.419	82,5%
Equipos	5.099.863	2.438.864	7.538.727	34,3%
Obras	7.650.437	2.706.243	10.356.680	47,2%
Fiscalización	62.269	159.743	222.012	1,0%
Perfeccionamiento Académico y Capacitación Mano de Obra	392.492	394.500	786.992	3,6%
Difusión y Promoción Sociocultural	220.000	572.000	792.000	3,6%
Unidad Ejecutora, Auditoría, Imprevistos y Diferencia contable	526.339	1.725.185	2.251.524	10,3%
<b>TOTAL FOCEM</b>	<b>13.951.400</b>	<b>7.996.535</b>	<b>21.947.935</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: UNAJ.

En el Anexo 5, *Cuadro ejecución presupuestaria por unidad y subunidad e inciso (montos devengados)*, el análisis de la distribución de los recursos presupuestarios sin contabilizar el Inciso 1 de Gastos en Personal, resalta la participación (excluida como antes la de las Actividades Centrales del Rectorado y de la SEF) del CPyT y del FOCEM, al menos para el ejercicio 2015. En este último caso, para ese año, se registra un aporte de FOCEM a la constitución de Bienes de Uso de casi el 54% de su monto total.

## Mecanismos de asignación de recursos

La asignación de fondos por función aparece asociada principalmente a la priorización de las actividades de formación. De los registros presupuestarios surge que la asignación de recursos es gestionada centralmente por el Rectorado y la SEF, lo cual es corroborado durante la visita del CP. En la misma se ha confirmado la participación de las

distintas unidades en la elaboración del presupuesto, pero no en el seguimiento de su ejecución.

En este sentido, la programación del presupuesto aparecería estandarizada y la información para su formulación proviene de los centros e Institutos. Los registros presupuestarios muestran la implementación de una división y diversificación de la contabilidad en programas y unidades que facilitarían la gestión de los recursos, según funciones y responsables, su dimensionamiento, ejecución y seguimiento.

Sin embargo, las imputaciones analizadas muestran que aún no se ha hecho plena utilización de estas posibilidades de registro, lo que respondería al aún centralizado manejo presupuestario. Esto se explica en que se trata de una institución aún en plena conformación, incluyendo en ello su estructura orgánico-funcional y procesos. Paralelo a lo mencionado, durante la visita del CP se verifica la existencia de problemas en la formulación presupuestaria por el insuficiente dimensionamiento de las necesidades reales de la Universidad, derivadas de la creciente cantidad de alumnos y docentes y de la instalación de infraestructuras y equipamientos requeridos para su funcionamiento.

Es así que los recursos manejados centralizadamente aparecen continuamente insuficientes para atender la creciente demanda del territorio, como se ha impuesto la Universidad en sus definiciones estratégicas de base, y coherentemente estos recursos son principalmente destinados a cumplir con la función docente, esencialmente remuneraciones, y con la vinculación de esta función con el medio.

En este escenario, resulta difícil concebir un adecuado desarrollo de las funciones básicas previstas en la Ley de Educación Superior N° 24521, tanto por la falta de recursos corrientes, como de infraestructura para sostenerlas. Algo similar a esto sucedería con las posibilidades de obtención de recursos por acciones de prestación de servicios; aun considerando que esto no puede suplir los aportes que el Estado debe hacer y que no pueden ser plenamente llevados a cabo por la falta de infraestructura para ello.

La concentración de la gestión presupuestaria también se manifiesta por la distribución de la planta de personal no docente. La SEF dispone de la mayor parte del mismo (126/319; casi 40%). Esto provoca dificultades en las tramitaciones administrativas de los centros y unidades académicas, por el escaso número de personal no docente que poseen, así como por el déficit en su capacitación específica. En este sentido, cabe destacar que se han realizado acciones de formación del personal técnico administrativo, promoviéndose el incremento de las capacidades técnicas específicas demandadas por cada área, y se ha dado impulso al inicio o finalización de estudios de grado y posgrado.

Por otra parte, relacionado con los mecanismos específicos en el manejo de la ejecución presupuestaria y con dificultades en los procedimientos, durante los últimos tres años se han desarrollado diversos protocolos para regular los distintos circuitos administrativos. Dada su reciente implantación, muchos de ellos no están consolidados y la cadena de responsabilidades a veces no está bien definida, lo que hace que haya distintas interpretaciones. Durante la visita del CP se informa que se han completado estos protocolos y manuales de procedimientos, y están a consideración del CS.

En relación con los sistemas que soportan la gestión, en especial para la dimensión económico-financiera, cabe señalar que, coherente con el manejo centralizado de la ejecución presupuestaria, no se están utilizando las versiones descentralizadas del SIU Pilagá, no está implementado el módulo de contrataciones del SIU Diaguíta (Compras) y aún no se ha logrado establecer una conexión entre los distintos sistemas que alimentan al Wichí.

La Universidad, en su AI, ha identificado lineamientos de desarrollo institucional, entre los que se cuenta con aquellos referidos al fortalecimiento de la gestión administrativa. Existe un plan de mejora en elaboración por parte de una Comisión al efecto, priorizando, jerarquizando y organizando acciones, que estaría concluido en abril del 2017.

## **Adecuación de la ejecución presupuestaria al proyecto institucional**

Por lo que ya se ha expuesto, la ejecución presupuestaria se adecua plenamente a la actual instancia temporal del proyecto institucional de la Universidad. La UNAJ presenta una inserción muy intensa en Florencio Varela y partidos circundantes.

La función docente organizada sobre la base de 30 alumnos por profesor, en línea con el proyecto institucional, produce el interés creciente de la comunidad por incorporarse a la Universidad y la baja deserción de alumnos. El trabajo organizado en proyectos de voluntariado es intenso y atraviesa la currícula de las distintas disciplinas.

La vinculación con el medio se produce a través de docentes y alumnos que realizan actividades que responden a las demandas del territorio. Se tiende a constituir prioritariamente docentes concurriendo a la función de vinculación. Si bien estos trabajos forman parte de las prioridades de la actividad universitaria, no escapan a los inconvenientes manifestados en la disponibilidad de recursos. En relación con la investigación, se han detectado carencias en asignación de recursos para programas de Innovación y Desarrollo, como para la formación de recursos humanos. Lo mismo con la vinculación en relación con actividades de innovación y desarrollo tecnológico-social.

## **Gestión de recursos adicionales**

Los recursos adicionales provenientes de la Fuente 12, Recursos Propios, son relativamente escasos, ya que se utilizan sólo en un 7% al 10% por la Universidad, si bien el monto total de los mismos se presenta como muy elevado.

Aun percibiendo que la institución cuenta con un potencial para generar recursos propios, durante la visita del CP no se han percibido mayores acciones en este sentido.

Así, mecanismos tales como el Consejo Social Comunitario, en

la práctica no han generado adecuados canales de transmisión entre las distintas organizaciones de la comunidad y la Universidad.

La Fundación de la UNAJ (FUNAJ) no aparece reconocida en todas las instancias como potencial instrumento para la obtención de recursos. Tampoco existe una normativa específica con relación a los mecanismos de remuneración de los trabajos de vinculación. Se manifiesta cierto grado de potencialidad para la prestación de servicios de ingeniería a terceros por la experiencia de sus docentes, pero la infraestructura disponible no es suficiente para desarrollarlos.

Los proyectos de investigación que implican una interacción con la comunidad requieren un tiempo de respuesta para la disponibilidad de los fondos, que a veces no concuerda con los tiempos reales administrativos. Si pudieran aplicarse en tiempo y forma se facilitaría la gestión de los proyectos acreditados y de los derivados de convocatorias competitivas en organismos de CyT.

El financiamiento externo de programas y proyectos ha posibilitado la inversión en equipamiento propio para las acciones de vinculación, de modo de tener recursos disponibles para nuevas acciones a futuro. Esta línea de fomento cobra especial importancia en áreas como las de vinculación educativa o audiovisual, cuyas acciones han estado, casi en su totalidad, ligadas a la existencia de estos recursos. En la Unidad de Gestión de la Investigación sólo hay 2 personas para formular y apoyar a los docentes en formular sus proyectos de investigación y gestionar su financiamiento, esta situación da lugar a una escasa utilización del financiamiento externo.

Es de apuntar que la FUNAJ está destinada a acompañar a la Universidad en sus actividades de investigación, en la articulación con la comunidad y el territorio, el municipio y las empresas. Entre noviembre del 2015 y febrero del 2016 ha realizado un diagnóstico de las necesidades y potencialidades de la UNAJ. En el mismo recomienda expandir la vinculación más allá del territorio, buscar donaciones para los laboratorios, aprovechar la carrera de Kinesiología para potenciar la vinculación

y la obtención de fondos, del mismo modo que el Instituto de Ingeniería y Agronomía busca aprovechar a la FUNAJ para su participación en el Club de Emprendedores junto con el Ministerio de la Producción.

De adoptarse la decisión de revitalizar el rol de la FUNAJ, sería necesario sensibilizar sobre su utilidad e implementar la coordinación de acciones entre las áreas y la fundación, así como planificar su accionar, incluyendo acciones destinadas a la vinculación con los empresarios.

Por razones que exceden el campo de gestión de la Universidad, proyectos de fortalecimiento con recursos del exterior fueron dejados de lado por el Ministerio de Educación. En este mismo orden, es de esperar la reactivación del proyecto FOCEM.

## **Infraestructura**

De acuerdo con la información volcada al SIEMI, la institución cuenta con 15 localizaciones activas, siendo 9 de ellas propias, donde concentra la mayor parte de las actividades (ver Anexo 6, *Cuadro sedes activas de UNAJ*).

La sede principal está ubicada en los ex laboratorios de YPF, recibidos por la UNAJ en comodato por parte de la Universidad Nacional de La Plata en diciembre de 2010 y en donde se mudan las actividades en el año 2012.

Se trata de un predio de 9,8 ha, que por sus características urbanas y por la calidad de las construcciones existentes, es particularmente apto para su reconversión en campus universitario, tarea que actualmente la Universidad está llevando a cabo. Previamente, en los años 2010 y 2011 la institución funcionó en oficinas alquiladas, a unos 3 km del campus, mientras que el Instituto de Ciencias de la Salud y algunas oficinas del Centro de Políticas Educativas lo hacían en el Hospital El Cruce “Dr. Néstor C. Kirchner”; hospital de alta complejidad que forma parte de un sistema integrado de salud, que trabaja en red, para brindar una mejor calidad de atención a todos los vecinos del distrito de Florencia Varela, además de Quilmes, Berazategui y Almirante Brown.

En la sede central funcionan la mayoría de las aulas y laboratorios y casi todas las dependencias administrativas de la Universidad: Rectorado, direcciones, centros, secretarías, Institutos. Dentro del predio se distribuyen 11 edificios de diferentes superficies y funcionalidades, nueve de los cuales están habilitados. Posee un área de laboratorios integrados en el denominado edificio Abrales, para las carreras de Ingeniería, con un área diferenciada para la carrera de Bioingeniería.

La otra sede de la UNAJ funciona en los pabellones de docencia e investigación del Hospital El Cruce, con el que mantiene un convenio de cooperación, para el apoyo en la organización y dictado de las carreras del Instituto de Ciencias de la Salud y la cesión, en comodato, para uso en exclusividad de las aulas ubicadas en los pabellones mencionados.

Cuenta además con seis localizaciones, de las cuales, Brandsen, Castelli y Lobos dictan tecnicaturas completas a término; posee también extensiones áulicas en Solano (Quilmes) y Berazategui.

Como lo expresa en su IA y ha sido comprobado en la visita del CP, la UNAJ está llevando adelante un Plan de Mejoras de Infraestructura que comenzó en 2011 y contempla “el reacondicionamiento del edificio existente, edificios complementarios y espacios adyacentes para la incorporación de espacio áulico, la construcción de nuevos laboratorios, la reubicación total y definitiva de la biblioteca y también aborda otros importantes aspectos de la vida universitaria que requieren reformas estructurales, tales como el comedor, el polideportivo, una sala de teatro y otros” (IA, pág 38).

La institución señala que la infraestructura se encuentra en permanente déficit dado el crecimiento de la matrícula, siendo sólo parcialmente suficiente para el desarrollo de las actividades curriculares así como para actividades de extensión. Para el año 2015 el uso de casi un 30% de aulas fue, por convenios, en otras instituciones.

La mayor carencia se encuentra en laboratorios para consolidar actividades relativas a investigación y a servicios a terceros e incluso para complementar actividades de docencia. En particular, se resalta

el déficit de infraestructura y equipamiento para Ciencias de la Salud e Ingeniería y Agronomía.

En la primera disciplina, se menciona la falta de equipamiento para los laboratorios de Morfología Clínica, de Microscopía, de Biología (en microbiología), de Físicoquímica y para Kinesiología. Si bien principalmente estas carencias impiden la radicación de investigadores y el desarrollo de investigaciones que deban realizar procedimientos experimentales, también afectan la enseñanza en cuanto a la realización de prácticas de alumnos.

En las carreras del Instituto de Ingeniería y Agronomía, se señalan carencias de sus laboratorios que afectan principalmente las funciones de investigación y servicios a terceros: Hidráulica y Neumática, Máquinas e Instalaciones Eléctricas, Electrotécnica y Electrónica, Termodinámica, Materiales, Bioingeniería, Informática, Química. Los déficits en los laboratorios de Materiales, Bioingeniería y Química también afectan la enseñanza de algunas materias y las prácticas de alumnos.

En este contexto, el avance en el Plan de Mejoras de Infraestructura resulta crítico. Aparece de nuevo la importancia de la continuidad del proyecto FOCEM para salvar este déficit, clave para el desarrollo del proyecto de la UNAJ en todas sus funciones. Asimismo, es de considerar que la Universidad contaba con fondos pre asignados de la Comisión Andina de Fomento para la mejora en la disponibilidad de infraestructura, pero en 2015 se declaró desierta la licitación por falta de oferentes y durante el año 2016 el Ministerio de Educación y Deportes de la Nación no confirmó la continuidad del proyecto ante la mencionada Comisión.

En el plano informático, se ha relevado como temáticas serias a considerar: la inestabilidad de la infraestructura de energía; la falta de espacio físico y equipamientos adecuados; la carencia de normativa sobre seguridad de información y la ausencia de un comité a tal efecto.

Estos déficits, que impactan sobre los procesos de la gestión administrativa y sobre sustantivos como la UNAJ Virtual, se verían agra-

vados por la insuficiencia de recursos humanos.

La gestión patrimonial está sujeta a un instructivo al efecto, se utiliza el sistema Diaguita –aunque parcialmente– para ella y se efectúan relevamientos de los bienes dos veces al año. Los seguros de los bienes están actualizados.

El resguardo de expedientes está organizado mediante medios digitales y el servicio de la empresa de administración de archivos AdeA. Los backups de los archivos magnéticos de la Universidad se encuentran exclusivamente centralizados en el área de sistemas, lo cual no resulta conveniente en términos del resguardo de la información.

En el plano del mantenimiento de la infraestructura, se manifiesta contar con un buen equipo de personal especializado. Algunos déficits de suma importancia en bienes de uso por falta de presupuesto son señalados: no contar con un pañol de herramientas, servicios sanitarios y provisión de agua, sistema de energía eléctrica, insumos para reparaciones como, y en especial, vidrios de los edificios.

En este sentido, no sólo se presentan deficiencias en la disponibilidad de instalaciones específicas para las actividades sustantivas, sino además de infraestructura básica.

Es necesario, tal como está previsto en el plan de mejora de la infraestructura volcado al anteproyecto de presupuesto para el 2017: la puesta en valor del sistema sanitario (cloacas), que además de datar de 1942, no está preparado para atender a 10 veces más personas que las previstas en ese momento; la adecuación de la potencia eléctrica, pasando de baja a media tensión, lo que permitiría salvar la saturación del sistema eléctrico y los periódicos cortes de energía que ello provoca; el recambio de ascensores, con instalaciones no adecuadas para su normal funcionamiento; la reparación y mejoramiento del alambrado perimetral y del sistema de iluminación del predio; previsiones de crecimiento de la demanda sobre la cual se identifican las necesidades presupuestarias, previsión y consecuente solicitud de recursos al Tesoro que se realiza en el primer semestre del año anterior al de su vigencia.

# III. GESTIÓN ACADÉMICA

## Estructura y gestión académica

Tanto en los informes institucionales como en las distintas reuniones en las que ha participado el CP, se indica que esta organización particular de la Universidad aspira a simplificar la estructura horizontal y compleja del sistema tradicional de Facultades y cátedras, considerando que dicha estructura atomiza los centros de decisión y demora la gestión. Se afirma, y es su fortaleza, su “marca de identidad”, que se trata de una organización más vertical que favorece la coordinación y mejora la eficiencia, al maximizar el uso de los medios disponibles, evitando superposición de funciones y áreas.

Los Institutos constituyen unidades académicas de docencia e investigación y agrupan las disciplinas afines.

La gestión académica de la UNAJ la lleva adelante el CPE, que es la instancia institucional que concentra la gestión de todos los aspectos concernientes a las actividades académicas y de investigación, a través de las diferentes áreas o unidades en las que se despliegan las funciones.

El rol del CPE está regulado por numerosas normativas, entre ellas el Reglamento Académico. Según la mencionada normativa, el CPE entiende en la asistencia al Rector y al Consejo, en el desarrollo de la oferta académica de grado y posgrado, en las políticas de ingreso y de enseñanza-aprendizaje, en el ingreso y ejercicio de la docencia, en las propuestas de políticas para el mejoramiento de la calidad de los planteles docentes, en cuanto a su formación y actualización. Asimismo, entiende en la confección del Calendario Académico, en la evaluación y tramitación de nuevos planes de estudio o modificaciones, en los procesos de acreditación de grado y posgrado. Desde el CPE también se elaboran las normas que regulan la vida académica y las actividades de investigación.

Los registros acerca de los desempeños de docentes y alumnos de grado y posgrado también competen al CPE, la emisión y otorgamiento de los títulos y los trámites de equivalencias, con la necesaria intervención de los Institutos.

Dependen del CPE la plataforma virtual y el proyecto de escuela secundaria que desde hace un tiempo se trabaja de manera conjunta con la Secretaría de Políticas Universitarias. Este proyecto permitirá la creación de una escuela con una fuerte integración y vinculación con el barrio, concebida a partir del trabajo experimental, con una fuerte apertura y conexión con la comunidad circundante. (Ver Anexo 7, *Diagrama del Centro de Política Educativa*).

La estructura de gestión académica resulta adecuada para la gestión de la programación académica. Si bien en la etapa de conformación y puesta en marcha de la UNAJ se ha planteado como centralizada en el CPE, se vería adecuado que, para la consolidación de políticas institucionales, se descentralicen funciones y toma de decisiones, que permitan una mayor fluidez y rapidez, dado el constante crecimiento que la institución tiene, en consonancia con lo que este informe viene expresando.

## **Programación académica**

La programación académica de la UNAJ está a cargo de los 4 Institutos: Instituto de Estudios Iniciales, Instituto de Ingeniería y Agronomía, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Instituto de Ciencias de la Salud. En ellos se dictan 17 carreras de grado, 5 de pregrado y 3 de posgrado, aun sin haber completado la totalidad de la programación prevista en el Proyecto Institucional.

La creación de aquellas carreras que no estaban previstas en el PI ha obedecido a distintos factores. Por lo que ha podido vislumbrarse a lo largo de la visita del CP, estos factores han estado centrados en la atención a la demanda social en relación con la nueva oferta, el impacto de las carreras en territorio, la consolidación de líneas de formación

asociadas a campos específicos (por ejemplo, Salud) y la posibilidad de ofrecer líneas no tradicionales. (Ver Anexo 8, *Cuadro programación académica*).

La oferta de carreras de la UNAJ está ligada a su propio proceso de constitución y atiende a los objetivos institucionales previstos, que potencian una fuerte vinculación entre la Universidad y su contexto.

Es de notar que, si bien la estructura curricular está conformada de manera clásica, la Institución logra una importante profundización en lo que hace a cruces multidisciplinares entre carreras e Institutos, lo que permite una circulación y flexibilidad no sólo en cuanto a la relación teoría-práctica, sino también de las condiciones de posibilidad que ofrece a los estudiantes la formación en espacios intra e interinstitucionales para generar procesos formativos potentes.

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

En relación con el acompañamiento que la institución tiene para con los estudiantes, pudo constatarse un proyecto de trabajo sólido y consolidado. Esto otorga una potencia no sólo a la oferta académica, sino a todas las acciones que la institución realiza en cuanto al sostenimiento y continuidad de la matrícula en la Universidad.

Estas denominadas “marcas de identidad” transitan espacios, estructuras, temporalidades y socialidades, que definen una particular narrativa de la vida en la Universidad, con una fuerte inserción y compromiso territorial, y accionan en pos de contribuir a la consolidación de un proyecto universitario con fuerte y potente tinte político inclusivo, en un territorio transversalizado por la necesidad de inclusión social y cultural, donde la UNAJ transita y consolida en términos de proyecto, ese objetivo fundamental.

La programación académica de la UNAJ, en líneas generales, resulta afín a la misión y objetivos propuestos en su PI; la modalidad de aprendizaje basado en problemas (ABP) y la permanente relación entre teoría y práctica, con la que se plantea la implementación de las carreras, refieren a un perfil del egresado que se busca formar, con una fuerte responsabilidad social, cuya formación se refleja en las prácticas realizadas en el territorio desde el primer año.

A partir de esta perspectiva, la institución está centrada en una dinámica no tradicional de la organización curricular que le permite una fuerte vinculación territorial. En este sentido, las dinámicas de trabajo en torno a la organización, las asignaturas, la modalidad de trabajo y las orientaciones áulicas prestan especial atención a la cuestión local, lo territorial y las condiciones en las que se insertan los graduados en ese territorio.

Esta perspectiva no sólo remite a una particular manera de pensar la relación teoría-práctica desde una idea de circularidad en la construcción social del conocimiento, sino también un profundo compromiso de todos los actores que conforman la comunidad para dar cuenta de ese particular posicionamiento. Es así que puede observarse una importante carga de prácticas en los planes de estudio y formas concretas, que permiten poner en la acción las dinámicas teóricas desde las que están partiendo.

De esta manera, el trabajo pedagógico llevado a cabo por coordinadores de carreras, equipo pedagógico y cuerpo de profesores, implica consolidar procesos reflexivos que permitan superar las tradicionales formas de abordar el contenido en la Universidad y apostar por generar un sentido político de ese conocimiento, al promover una recursividad constante y una articulación profunda entre teorías y prácticas.

De esta manera, compromiso institucional y altos niveles de participación estudiantil en la construcción social del conocimiento apuestan por correrse de un conocimiento aplicado y avanzan en la línea de pensar el conocimiento en sentido de transformación social.

Si atendemos a que esta dinámica se lleva adelante en un contexto en el que asisten a la UNAJ un conjunto importante de estudiantes que provienen de sectores con pocas posibilidades de ingresar a la educación superior, podemos configurar un interesante mapa que da cuenta de que la organización académica y la propuesta pedagógica aúnan criterios de necesidad en el territorio y promueven las acciones necesarias para un acceso genuino e inclusivo de estos estudiantes a la educación superior.

Una cuarta unidad académica, el Instituto de Estudios Iniciales<sup>9</sup> (en adelante IEI) nace en 2012 como desprendimiento del CPE con el objetivo de fortalecer la formación de los estudiantes en el ciclo inicial y teniendo en cuenta las dificultades existentes en la articulación entre el nivel medio y el nivel universitario. Para su constitución, se trabajó con los ejes de contenidos y competencias en las áreas disciplinarias claves, con la finalidad de consolidar habilidades, crear sentido de pertenencia institucional y una identidad como estudiantes universitarios, apartándose de modelos existentes que se plantean como “cursos de nivelación” o “filtros”.

Tiene a su cargo los dos tramos iniciales de la formación de todos los estudiantes de la UNAJ: el Curso de Preparación Universitaria (CPU) y el Ciclo Inicial (CI). Ambas instancias constituyen un diseño institucional y académico que ofrece a los ingresantes conocimientos y herramientas básicas e indispensables para su incorporación a la vida universitaria. El propósito principal es proveer algunos elementos formativos que les resultarán indispensables para su futuro desempeño y realizar un diagnóstico que permita detectar en forma temprana, las dificultades que cada alumno pueda tener, con el fin de implementar nuevas estrategias y colaborar con la posibilidad de subsanarlas.

El IEI lleva adelante el Curso de Preparación Universitaria, obligatorio, pero no eliminatorio, aunque de no aprobar los estudiantes

---

9 Res. 238/12.

deban cursar trayectos de recuperación, como se detallará posteriormente. Todo aspirante, habiendo cumplido con el 75% de asistencia y rendido las evaluaciones finales es, por ese hecho, un estudiante regular de la UNAJ.

Estas evaluaciones tienen un carácter exclusivamente diagnóstico, especialmente desde la perspectiva de los estudiantes, ya que a partir de la información que obtienen con las evaluaciones pueden saber cuáles son sus fortalezas y dónde están sus debilidades en cuanto a contenidos y competencias necesarios para el inicio de su trayectoria universitaria.

El CPU actualmente consiste en el cursado de dos materias con una carga semanal de cuatro horas, dos veces por semana (Lengua y Matemática), y una con una carga de dos horas (Taller de Vida Universitaria), una vez por semana.

Los aspirantes que no aprobaran una o más de las asignaturas deben, paralelamente al cursado de la carrera, cursar y aprobar talleres complementarios en los que desarrollarán nuevamente los contenidos de la que han desaprobado. Estos talleres son obligatorios y están a cargo de docentes del CPU y del CI. Mientras cursan los talleres no pueden cursar la/s materia/s del CI de las cuales esos talleres son correlativas.

En reuniones mantenidas con la directora de la Unidad de Vinculación Educativa (UVE), este CP pudo constatar el trabajo complementario e integrado que el área realiza con los docentes de otros niveles del sistema educativo, y con inspectoras del sistema provincial, con el fin de fortalecer el vínculo inicial de los estudiantes del nivel secundario, previo al ingreso a la Universidad.

El Ciclo Inicial gestionado académicamente desde el IEI se compone de cuatro asignaturas: Problemas de Historia Argentina, Matemática, Prácticas Culturales y Taller de Lectura y Escritura. Estas son comunes y obligatorias para todas las carreras de la Universidad y están incluidas en los planes de estudio como parte del primer año.

Cada carrera o familia de carreras ha realizado los ajustes nece-

sarios para incluirlas en su Plan de Estudios, de acuerdo a las características propias de cada campo. No conforman una oferta aparte, un “ciclo” aislado de los planes de estudio, sino que se integran a ellos, forman parte de la currícula de todos los planes aprobados, incluso de aquellos que se presentaron a acreditación. Este formato permite dar entidad e identidad a un ciclo de asignaturas que reconoce desde las prácticas concretas la realidad de los estudiantes y promueve articulaciones territoriales e internas para su formación.

No sólo se les brinda la posibilidad de insertarse en el mundo universitario con sus características y formas específicas de trabajo, también significa un importante grado de acceso a la vida académica. En este punto se considera de vital importancia para el logro de los objetivos propuestos la conformación 30:1 de las comisiones de trabajo con los estudiantes, es decir, comisiones de no más de treinta estudiantes. Esta práctica, que se reproduce en todas las asignaturas de la UNAJ, fortalece un proyecto centrado en los mismos, permite un trabajo didáctico-pedagógico de profundo reconocimiento, genera instancias de aprendizaje profundo en las prácticas concretas y significa un aporte central a la vinculación territorial de la Universidad. En síntesis, compone una institución preocupada y ocupada por sus estudiantes en un territorio muchas veces despojado de condiciones de acceso igualitario a la educación.

Durante la visita, el CP pudo constatar el grado de articulación existente en cuanto al trabajo de estas cuatro asignaturas y el CPU, caracterizado por una trama de inicio que permite un ingreso amigable, que pone en práctica una dinámica articulada de trabajo académico, centrado en el territorio y en la realidad de los estudiantes. Fortalecer la lectura, la escritura y la comprensión lectora –Taller de Lectura y Escritura– y, a su vez aprender Matemática gradualmente, sin ser expulsado de la Universidad, Historia a partir de las propias coordenadas espacio-temporales y Prácticas Culturales desde los propios sujetos con sus historias, prácticas y biografías compartidas, se

constituye en una valiosa instancia, particular de esta institución, que logra generar no sólo la identificación articulada del cuerpo de profesores con el PI, sino también vislumbrar en la práctica, la inclusión de los estudiantes en la vida universitaria.

## Los Institutos

Son unidades académicas en las que se desarrollan las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación.<sup>10</sup> La organización en Institutos tiene por objetivo proporcionar orientación sistemática a las actividades docentes, de investigación y vinculación –mediante el agrupamiento de disciplinas afines–, y promover la comunicación entre docentes y estudiantes de distintas carreras. Como se consignó anteriormente, ellos son: Instituto de Ingeniería y Agronomía; Instituto de Ciencias Sociales y Administración; Instituto de Ciencias de la Salud e Instituto de Estudios Iniciales.

Su gobierno está constituido por un director y un consejo consultivo. En la actualidad, los mismos no están plenamente conformados, ya que se necesita la regularización de la planta docente para su constitución. La función de gestión académica de los Institutos pesa sobre sus directores, más allá de los canales –formales e informales– de participación que existen y se promueven y, de manera última, en la directora del CPE.

Su normalización es una herramienta de vital importancia ya que, en condiciones de funcionamiento de los claustros que componen la organización de la UNAJ, promovería un mayor grado de descentralización con la consabida participación de los distintos actores en la toma de decisiones académicas.

El Instituto de Ciencias de la Salud (en adelante ICS) cuenta en

---

10 La norma que regula el funcionamiento de los Institutos y la oferta académica que en ellos se desarrolla es la Resolución de Reglamento de Funcionamiento de Institutos y Carreras, Resolución de Rector Organizador N°149/13.

su interior con unidades de formación que son las encargadas de las diferentes carreras, cada una con un coordinador. La programación académica ha surgido a partir de la interacción de la Universidad con el medio, especialmente los municipios del conurbano sur. La Universidad señala que la oferta se diseñó en conjunto con los Secretarios de Salud de los 9 municipios de la región sanitaria VI, que solicitaron a la UNAJ la formación de recursos humanos que no encontraban cuando debían conformar sus equipos, solicitud que suscribieron en un acta incorporada en el PI.

Todas las carreras de Salud cuentan con un Ciclo Básico de 4 materias, lo que le da un interesante grado de articulación interna al campo de formación.

El ICS está inserto en una red más amplia de servicios sanitarios y cuenta con una alianza estratégica con el Hospital de Alta Complejidad El Cruce, “Dr. Néstor Kirchner”, que le permite articular la formación con los problemas sanitarios de la comunidad y los sistemas de salud local, regional y nacional.

La carrera de Medicina surge hacia 2015 a partir de requerimientos expresos de los actores más relevantes de la política pública de salud: Ministerios de Salud de la Provincia de Buenos Aires y de la Nación. La implementación de esta carrera cuenta con el acompañamiento de los municipios de la región.

La UNAJ desarrolló un plan de estudios enfocado en el perfil de médico comunitario, con fuerte énfasis en la formación generalista y orientado a la implementación de una estrategia de atención primaria de la salud renovada, sumando los avances en la educación médica y las recomendaciones de los principales organismos nacionales y regionales en materia de salud.

Las tecnicaturas creadas en el ICS responden a una necesidad social de inserción laboral rápida, con una titulación que habilita para el ejercicio profesional, pero que no resulta necesariamente un paso intermedio hacia la licenciatura. Este es el caso de las Tecnicaturas

Universitarias en Emergencias Sanitarias y Desastres, en Farmacia Hospitalaria y en Información Clínica y Gestión de Pacientes.

Dentro de esta amplia oferta, merecen destacarse la Tecnicatura Universitaria en Emergencias Sanitarias y Desastres y la Tecnicatura Universitaria en Información Clínica y Gestión de Pacientes como carreras únicas en el país, que vienen a cubrir un área de vacancia en la formación de recursos humanos para el sector.

Con relación a la formación de grado, cabe señalar que durante 2014 se llevó a cabo una importante modificación de los planes de estudio para dar una impronta de formación integral a las carreras de Salud, a través de un trayecto común a todas ellas: el Ciclo Básico Común en las cuatro carreras de grado (Medicina se incorporó con posterioridad), que se cursa durante el primer año, junto con las materias del Ciclo Inicial. Este Ciclo Básico de Salud incluye cuatro materias propias del Instituto: Biología para Ciencias de la Salud, Física y Química para Ciencias de la Salud, Conocimiento y Ciencias de la Salud, y Salud Pública.

A su vez, en cada uno de los planes se realizaron distintas modificaciones para mejorar la propuesta académica en función de las evaluaciones realizadas durante los primeros años del dictado de clases, y para alinear de manera profunda los mismos con la impronta comunitaria y de formación de generalistas con orientación en atención primaria de la salud que el Instituto imprime a sus carreras.

Se destaca que, en todas las carreras del ICS se han diseñado e implementado acciones de formación que ponen énfasis de manera temprana en situar a los estudiantes en escenarios reales de práctica, e incorporar la idea de la determinación social de los problemas de salud y enfermedad.

El ICS tiene más de la mitad de los estudiantes y cerca del 50% de los docentes de la Universidad. Este crecimiento le ha supuesto a la UNAJ desafíos permanentes para la gestión, en cuanto a su organización interna y a la capacidad operativa para dar respuesta a múltiples problemas, en una unidad académica signada por la masividad, pero

también por las ofertas formativas y de enseñanza innovadoras (IA).

El CP ha podido constatar un alto grado de cohesión del equipo de trabajo del ICS y una articulación entre los municipios y hospitales para el desarrollo de las prácticas pre profesionales. Asimismo, se ha logrado consolidar políticas diferenciadas que han puesto de manifiesto el interés particular de la UNAJ en este campo de formación: el ciclo básico de salud y las innovaciones curriculares son ejemplos de esas políticas que atienden la complejidad formativa en contextos de masividad y diversidad estudiantil.

El Instituto de Ingeniería y Agronomía (en adelante IIA) es presidido por un director designado desde 2013 y reúne las unidades de formación que son las encargadas de las diferentes carreras. Estas cuentan con un coordinador, y en dos casos con un co-coordinador, atento a particularidades de su implementación: Ingeniería en Petróleo y Bioingeniería.

La UNAJ ha desarrollado gradualmente una oferta de carreras en el área de Ingeniería presentadas a la CONEAU, logrando las correspondientes acreditaciones. La oferta académica vinculada al área de Agronomía de grado y grado técnico se orienta a contribuir al desarrollo propio de la región de influencia directa de la Universidad.

La oferta de las carreras de Ingeniería se sustenta en una de las misiones fundamentales de la Universidad, que es la de contribuir al desarrollo económico, productivo y social de la región. En este sentido, las políticas de la UNAJ fueron, en conjunción con las políticas públicas en relación al fortalecimiento de la familia de carreras vinculada a las Ingenierías, como el área disciplinaria por excelencia en materia de desarrollo productivo.

Las carreras de Ingeniería Electromecánica, Industrial, Informática y Bioingeniería, que se crearon en 2011, se inscriben en el marco de esta política a nivel nacional y dentro de los principios y fines establecidos para la UNAJ en su PI. Posteriormente, en la misma línea se abrieron las carreras de Ingeniería en Petróleo e Ingeniería en Transporte.

En relación con la carrera de Ingeniería en Petróleo, que no estaba prevista en el PI, la misma se desarrolló a partir de un convenio marco entre UNAJ y Fundación YPF. Dicho convenio se celebra en el contexto del Programa de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación “La Universidad con YPF”, que incluye, con financiamiento genuino, diversas líneas de acción, como la generación de un banco de investigaciones, la convocatoria de Vinculación Tecnológica y Extensión de las Universidades con YPF, la promoción de la investigación científica universitaria al servicio de YPF, entre otras acciones destinadas a fortalecer la alianza estratégica entre el sistema universitario y el sistema productivo nacional.

La ubicación estratégica de la UNAJ le permitió nutrirse de los recursos humanos formados en la docencia en la Universidad Nacional de La Plata, así como también de la UBA y de la UTN, y conformar un plantel docente con amplia experiencia profesional en el campo de la industria en general para las ingenierías, y de la industria de hidrocarburos en particular.

En el caso del IlyA se destaca el trabajo que ha llevado adelante en términos de la creación de una terminal de Ingeniería en Transporte, dentro del Consejo de Decanos de Ingenierías y la conformación de un consorcio de Universidades y organizaciones del sector, entre otras acciones, que potencian la actividad académica de gestión, formación e investigación dentro de este Instituto.

Desde sus inicios el IlyA tuvo una política de fuerte difusión territorial de la oferta académica, siendo uno de los objetivos –altamente cumplido– el de atraer una matrícula suficiente. Al mismo tiempo, se desarrollaron diversas líneas de trabajo para, progresivamente, lograr la conformación de una planta docente propia, con dedicaciones adecuadas, a través de la contratación de docentes consustanciados con el PI.

La articulación transversal con organizaciones de la producción de bienes y servicios, como así también con instituciones del conocimiento científico y tecnológico constituye un objetivo clave para el

IlyA, de esta manera, se posibilita acelerar los procesos de formación e inserción del estudiante en los ámbitos de desempeño profesional.

Un importante logro para el desarrollo del área de Ingeniería en la UNAJ y para la institución en su conjunto ha sido la formulación y presentación del proyecto del Polo de desarrollo local y regional UNAJ en el partido de Florencio Varela ante el FOCEM y su posterior aprobación.

Son de destacar las acciones llevadas a cabo con el fin de fortalecer la formación práctica de los estudiantes. En este sentido, se han firmado convenios de colaboración y asistencia recíproca con diferentes entidades tanto del ámbito académico como del gubernamental y del entramado socio-productivo. Estos acuerdos permiten y facilitan el desarrollo de las prácticas profesionales supervisadas, pasantías y la participación de sus profesionales bajo la figura de profesor invitado.

El CP observa que, la preocupación puesta de manifiesto en la continuidad de los estudiantes en su proceso formativo, se explicita en políticas institucionales concretas en relación con las prácticas profesionales. Estas instancias articuladas entre sí requieren de la capacidad instrumental, de equipamiento e infraestructura, para llevar adelante propuestas pedagógicas innovadoras y potentes para la formación de los estudiantes. En el caso de las Ingenierías, han requerido de un importante esfuerzo visibilizado en laboratorios construidos hasta el momento, así como en el equipamiento y dinámicas formativas con inserción territorial.

El Instituto de Ciencias Sociales y Administración (en adelante ICSyA) contiene carreras que se inscriben dentro de la política de brindar una oferta universitaria vinculada a las necesidades de desarrollo local y regional a través del fortalecimiento de las capacidades profesionales y técnicas de su población. Se orienta a formar profesionales altamente capacitados, para intervenir en procesos de desarrollo sustentable equitativos y democráticos, a nivel local, regional y

nacional. Desde el Instituto se busca una constante interacción con el medio social y productivo para desarrollar una oferta de formación en campos profesionales de alta demanda en la región, donde la oferta actual de formación universitaria aún resulta insuficiente.

El Instituto cuenta en su interior con unidades de formación, que son las encargadas de las diferentes carreras y que cuentan con un coordinador. La carrera de Licenciado en Economía cuenta con un co-coordinador.

Como se menciona en el IA, durante el año 2015 se reorganizó el área administrativa del Instituto, teniendo actualmente en planta, seis no docentes de tiempo completo y uno de medio tiempo: un coordinador académico administrativo, tres asistentes, un asistente de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, un asistente de la Licenciatura en Trabajo Social y un asistente de la sede Lobos de la Tecnicatura en Gestión Ambiental. Se constituyen, en ese mismo año, dos áreas de trabajo, una de Investigación para impulsar actividades articuladas entre carreras y docentes, impulsando, potenciando y visibilizando las iniciativas de docentes/investigadores, y otra área de Educación con el objeto de coordinar el proceso de modificación de los planes de estudio, evaluación docente e impulsar iniciativas pedagógicas y didácticas inclusivas. En ambos casos un docente por cada área ejerce estas funciones dentro de su dedicación horaria.

El ICSyA solicitó su reconocimiento, el que fue aceptado, como centro miembro de la red CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales), situación que habilita tanto al ICSyA de la UNAJ como al conjunto de sus investigadores a participar de diversas actividades y programas académicos.

Con relación a la comunicación con los actores de la comunidad, cabe señalar que no existe en el Instituto un mecanismo formal específico y focalizado de comunicación.

El desarrollo de las carreras de grado de ciclo largo se complementa con la oferta de títulos intermedios, que permiten una rápida

inserción laboral de los estudiantes<sup>11</sup>. La carrera de Trabajo Social se encontraba prevista en el PI<sup>12</sup>, aunque no para los primeros años.

La realidad social, política y cultural de la región donde se inserta la Universidad demostró la necesidad de formar profesionales fuertemente comprometidos con las diversas problemáticas que se producen y con un perfil de intervención (IA). La carrera de Sociología, que sí estaba prevista en el PI, no se implementó, por cuanto se evaluó que no podría alcanzar suficiente impacto y arraigo en el territorio con la inserción de sus egresados, efecto que sí tendría la carrera de Trabajo Social. En cuanto a la Licenciatura en Economía, surge como respuesta a un área de vacancia en la formación de estos profesionales, ya que está orientada a generar pensamiento crítico sobre la realidad latinoamericana y argentina en particular, alejado de las teorías económicas clásicas que sustentan otras ofertas vigentes. En términos de gestión académica de este Instituto, se consolida el ciclo profesional de las carreras de origen: Licenciaturas en Administración, en Relaciones del Trabajo y en Gestión Ambiental.

El Instituto también ofrece diplomaturas, que, dado su carácter y destinatarios, conforman actividades de extensión, por ejemplo: Diplomatura en Desarrollo Social, Promoción Integral y Restitución de Derechos con énfasis en la Infancia y Adolescencia, en convenio con la Municipalidad de Quilmes, Secretaría de Desarrollo Social. Implementada desde 2016: Diplomatura de Producción más Limpia. Fue dictada, conjuntamente con el IlyA y financiada por la Secretaría de Medioambiente de la Nación, lo que permitió la participación de estudiantes de Jujuy, Salta, Santa Fe, Santa Cruz, Entre Ríos, Mendoza, Buenos Aires y CABA; Diplomatura en Operador Socio Terapéutico

---

11 A diferencia de las tecnicaturas en el área de Salud, en la que las carreras de pregrado son ofertas que no forman parte de una carrera de mayor duración, sino que funcionan de manera “independiente” o autocontenida.

12 PI, UNAJ, 2002, pág. 24.

durante el año 2014 y 2015, en convenio con la Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y la Lucha contra el Narcotráfico de la Presidencia de la Nación (SEDRONAR); Diplomatura en Desarrollo Local Orientada a la Generación de Empleo. La propuesta se dirige, específicamente, a capacitar a los funcionarios/as, profesionales y técnicos/as de los municipios de Berazategui, Quilmes, Ezeiza, Almirante Brown, Florencio Varela y de la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral de Lomas de Zamora (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social).

En cuanto a la formación práctica, el ICSyA lleva adelante acciones de acompañamiento al estudiante, en su ciclo profesional, a través de actividades de pasantías efectivamente realizadas en instituciones públicas y privadas, a la vez que ofrece una línea de formación extracurricular que permite dotar a los estudiantes de competencias específicas vinculadas a las demandas laborales.

En reuniones mantenidas por el CP con grupos diversos de estudiantes, provenientes de distintas carreras, se remarcó como de vital importancia en su proceso formativo, la relación docente-alumno, la cantidad de estudiantes por comisión, la potencialidad de la práctica como eje formativo, la participación estudiantil en la vida universitaria, las actividades culturales y de vinculación, voluntariado, entre otras. Mejor infraestructura y equipamiento en los laboratorios de la carrera de Bioquímica, mayor celeridad en la tramitación de los títulos y mayores posibilidades de acceso a bibliografía en la biblioteca fueron los requerimientos más frecuentes.

En cuanto a los graduados de diferentes carreras, destacaron el acompañamiento que tuvieron para la redacción del trabajo integrador de final de carrera, las posibilidades brindadas por las prácticas pre-profesionales supervisadas, las pasantías y la posibilidad de participar en trabajo comunitario. En términos de requerimientos, se planteó la necesidad de dar mayor rapidez a la tramitación de títulos y de abrir un espacio de comunicación entre los graduados y la institución.

## UNAJ Virtual: el campus como apoyo a la presencialidad

A partir de la preocupación por la trayectoria de los alumnos universitarios, especialmente durante el proceso que implica el primer año, y con el objetivo de sostener dicha trayectoria, la UNAJ ha incorporado estrategias de educación virtual como acompañamiento y complementación de las clases presenciales, entendiendo que esto permitiría brindar nuevos recursos.

Al mismo tiempo, como institución educativa con raíces en su territorio, la UNAJ se ha propuesto realizar los objetivos del proyecto de manera de no perder de vista la singularidad de su propia población estudiantil, tener un proyecto para docentes y estudiantes de la Universidad, construyendo los propios sentidos, en relación con la incorporación de los recursos tecnológicos. La denominación “aulas extendidas” acompaña la definición del documento de Modelo Pedagógico del área UNAJ Virtual<sup>13</sup>, donde se establece el objetivo de la educación virtual como recurso complementario de la modalidad presencial. Un aula extendida enriquece y brinda oportunidades de retomar la explicación presencial, intercambiar y colaborar con pares de manera ubicua en otros ritmos de aprendizaje, que vayan más allá de los encuentros presenciales.

UNAJ Virtual trabaja de manera conjunta con el área pedagógica de grado, se orienta a la promoción y la búsqueda de innovación de las estrategias pedagógicas, reconociendo diversas modalidades de trabajo, acordes con las necesidades de los sujetos. En este sentido, se destacan los proyectos vinculados al Área de Matemática y del Taller de Lectura y Escritura del Ciclo Inicial, con una alta aceptación por parte de docentes y estudiantes de la institución. De la misma manera que con los estudiantes, UNAJ Virtual lleva adelante cursos de formación docente y una oferta variada de cursos en el área de Salud.

---

13 Resolución Consejo Superior 03/2016.

## Implementación de carreras fuera de la sede principal de la Universidad

La implementación de carreras fuera de la sede principal de la Universidad se realiza en el marco del Programa de Expansión de la Educación Superior y tiene como finalidad acercar la educación superior a regiones y localidades alejadas de los grandes centros urbanos, en los que se ha manifestado una demanda por parte de las autoridades municipales. Estas ofertas forman parte de la política de inclusión educativa presente en el modelo de Universidad establecido en el PI de la UNAJ.

La UNAJ firmó en 2015 dos contratos-programas<sup>14</sup> con el Ministerio de Educación de la Nación, en el marco del Programa de Expansión de la Educación Superior, para implementar el título intermedio de la carrera Licenciatura en Enfermería (Enfermero Universitario) en el partido de Castelli, y el título intermedio de la Licenciatura en Gestión Ambiental (Técnico Universitario en Gestión Ambiental) en el partido de Lobos. Esta sede cuenta con 21 estudiantes regulares y Castelli con 12.

En el año 2012 se implementó en General Belgrano la Tecnicatura en Emprendimientos Agropecuarios, por iniciativa del Municipio, que había constituido un Polo Educativo junto a otras Universidades (por ej. la UNQ, luego UNLZ). Egresaron en 2015 un total de 13 técnicos.

A fines de 2015 se firmó un convenio entre la UNAJ, la Sociedad Rural de Brandsen y el Municipio de Brandsen para implementar la Tecnicatura en Emprendimientos Agropecuarios. Actualmente esta sede cuenta con 45 estudiantes regulares. Los estudiantes de Florencio Varela correspondientes a esta carrera realizan periódicamente sus prácticas de campo en Brandsen, lográndose una integración de las cohortes en los espacios de formación en terreno.

---

14 Lobos: Contrato Programa por Convenio ME N°280/15; Castelli: Contrato Programa por Convenio ME N° 279/15.

## Carreras de posgrado

Al momento de la visita, la Universidad contaba con dos carreras de posgrado activas y una en evaluación en CONEAU.

Poseía una Especialización en Cardiología del ICS, la cual tuvo validez provisoria del título, previa recomendación favorable de CONEAU en el 2014, y otra Especialización en Evaluación de Políticas Públicas, interinstitucional entre la Universidad Nacional de Lanús y la UNAJ. La misma forma parte de la oferta académica del ICSyA y tiene validez provisoria del título desde 2015.

Finalmente, la Maestría en Investigación Traslacional para la Salud del ICS se encuentra en evaluación por el área de Acreditación de Posgrado de CONEAU.

En cuanto a la organización de la estructura académica en Institutos, se considera que es adecuada para la gestión de la programación académica.

Las marcas de identidad de la UNAJ han consolidado prácticas y estructuras alrededor de un proyecto que implica un compromiso territorial y con los sujetos que acceden a la misma. Estas cuestiones han sido descritas anteriormente en términos de las acciones realizadas. De todas maneras, sería importante la normalización de los Institutos, la articulación entre las asignaturas iniciales y las del resto de las carreras y fortalecer la oferta de posgrado, como un modo de consolidar la oferta académica de manera conjunta con la de investigación y formación.

## Sistemas de registro y procesamiento de la información

Los sistemas de información de la UNAJ están centralizados. El soporte técnico depende operativamente de la Dirección de Sistemas, que depende a su vez de la SEF. La gestión de la información se encuentra a cargo de la Unidad de Asuntos Académicos por medio del

área de Gestión y Planificación Académica del CPE. La UNAJ utiliza gran parte de los desarrollos del consorcio SIU (CIN), entre ellos, para la gestión académica el SIU Guaraní, el SIU Araucano para informes de aspirantes e ingresantes, el SIU Kolla, para encuestas. La adopción de estas soluciones informáticas tuvo su origen en la necesidad de dotar a la institución de una herramienta de gestión que abordara todas las funciones universitarias. También se utilizan Moodle para gestión de aulas virtuales y Koha para la gestión de biblioteca (catalogación, préstamo y circulación).

La UNAJ ha desarrollado una interfaz, a partir de la tecnología de webservice para la comunicación entre la plataforma Moodle y el SIU Guaraní. El sistema permite la comunicación entre las bases de datos de manera limpia y permite no duplicar la gestión de alumnos y automatizar la creación de cursos y la matriculación en el campus virtual. La interfaz se encuentra operativa, en fase de pruebas. Se están realizando los ajustes al SIU Guaraní, necesarios para garantizar la comunicación entre los dos sistemas. A julio de 2016, el Moodle y la interfaz cumplen con sus objetivos y es necesario configurar el SIU Guaraní para garantizar que proporcione la información necesaria para la gestión del Moodle.

Durante la visita del CP pudo verificarse que la documentación que implica el circuito que va desde la inscripción a aspirantes a primer año, la inscripción a exámenes, su registro, y la obtención del título, tiene la característica de corresponder a circuitos claros y cuidados. La UNAJ cuenta con registro de las actas de exámenes en soporte papel y en soporte digital, lo cual le da rapidez a los circuitos, y consolida el objetivo de la Universidad centrado en la atención a los estudiantes. El resguardo es adecuado a las características de la documentación.

## **Cuerpo académico**

La UNAJ, desde su creación, se propuso como desafío conformar y consolidar una planta docente propia que permitiera desarrollar, en

un marco de calidad, la oferta académica prevista, de acuerdo con los principios y ejes establecidos en el PI.

Con este objetivo, se convocaron docentes universitarios que quisieran radicarse en la UNAJ como espacio privilegiado de desarrollo académico, que al mismo tiempo pudieran compartir las características deseadas para la docencia, en una Universidad nueva, que se propone como uno de sus ejes rectores la inclusión educativa de amplios sectores de la población, con un perfil no tradicional de estudiante universitario.

Podría decirse que esta “marca de identidad” en el perfil docente se va consolidando en el tiempo. La apuesta institucional a la conformación de un docente integral, que en su desarrollo profesional integre las funciones básicas de la docencia, investigación, vinculación y gestión, conforma una dinámica que se consolida a lo largo de la vida institucional y se proyecta como una importante potencialidad.

Durante la visita a la UNAJ, el CP pudo constatar un alto grado de compromiso institucional de los docentes (más allá de su dedicación a la Universidad y de la modalidad de contratación en la cual se desempeñen).

Al mes de diciembre de 2015, la UNAJ cuenta con un total de 1.144 docentes. De ese total de docentes, 261 tienen dedicación simple, 753 dedicación semiexclusiva y 130 cuentan con dedicación exclusiva. Desde sus inicios la UNAJ promovió la radicación mayoritaria de docentes con dedicación semiexclusiva, con el objetivo de iniciar y sostener, con bases sólidas, la política de conformación de una planta docente propia, que pudiera desarrollar las actividades de docencia, investigación y vinculación. El peso relativo de las dedicaciones semiexclusivas no sólo se sostuvo, sino que se incrementó, al mismo tiempo que se incrementaron, levemente en términos relativos, la cantidad de dedicaciones simples. La UNAJ explica este indicador en relación con la fuerte presión ante la necesidad de cobertura de las actividades de docencia por la gran afluencia de ingresantes (IA).

Se considera que este debe ser un aspecto central a tener en cuenta en el mediano y largo plazo para la consolidación a través de concursos de antecedentes y oposición de la planta docente. En el cuadro siguiente figuran la cantidad de docentes según Instituto y cargo.

**Cuadro 10.** Cantidad de docentes según Instituto y cargo

Unidad académica	Profesor Titular	Profesor Asociado	Profesor Adjunto	Jefe de Trabajos Prácticos	Ayudante Graduado	Otra opción	Total General
ICS	37	23	112	277	60	2	511
IEI	1		43	173			217
IlyA	21	13	84	70	4	1	193
ICSyA	29	25	75	51	1	2	183
CPE		2	13	21	3	1	40
<b>Total General</b>	<b>88</b>	<b>63</b>	<b>327</b>	<b>592</b>	<b>68</b>	<b>6</b>	<b>1.144</b>

Fuente: Ficha SIEMI.

Respecto de la cantidad de docentes por Instituto, según los datos informados en la ficha SIEMI, el ICS, con un total de 511 docentes, tiene un porcentaje con dedicación exclusiva del 7%, un 68% de semiexclusiva y un 25% de simple, manteniendo con leves diferencias, la tendencia general de la Universidad, con mayor peso relativo de las dedicaciones simples.

En el caso del ICSyA, sobre un total de 180 docentes, las dedicaciones exclusivas representan un 19%, siendo éste un porcentaje sensiblemente más alto que el global, las semiexclusivas un 57% y las simples un 23%. En el IlyA, las dedicaciones simples tienen un peso relativo del 29%, un 55% de su planta con dedicación semiexclusiva y un 16% de dedicaciones exclusivas.

En el IEI, el 11% de los docentes tienen dedicación simple mien-

tras que las semiexclusivas representan un 77% –el valor más alto– y las exclusivas un 12%.

En términos del trabajo pedagógico, la UNAJ se aleja del modelo de “cátedra” y promueve el trabajo docente a partir de la conformación de un equipo de trabajo donde la coordinación de la materia constituye una “asignación de funciones” que no se concursa. Esa asignación para la coordinación de los equipos recae en un docente experimentado, con categoría de Adjunto o superior, cuya tarea es organizar la implementación, atendiendo a la definición del programa analítico de la materia, la selección y capacitación preliminar de docentes, la definición de los horarios y espacios de cursada, la participación en los espacios de gestión y articulación con otras materias y/o carreras y otras funciones propias de coordinación académica de la asignatura.

Esta función de coordinación se ha implementado desde el inicio de las actividades de la UNAJ y está consagrada en el Reglamento de Carrera Académica, en su art 18°. Por lo tanto, la estructura de las materias tiene una gestión horizontal, en la que la figura de la coordinación articula actividades, pero no representa al tradicional docente “titular de cátedra”.

Las categorías están asociadas a las acreditaciones y trayectorias. La formación de recursos humanos, para quienes ocupan las categorías “más bajas”, se desarrolla a partir de las reuniones permanentes de los equipos, articulaciones, supervisión colegiada y coordinada, y trabajo conjunto. El cuerpo docente de cada materia tiene responsabilidad de dictado de materias.

Esta modalidad de organización permite un seguimiento más personalizado del rendimiento de las comisiones y la revisión constante de las propias prácticas y estrategias propuestas para la implementación de los programas de las asignaturas. Esta particular modalidad con que los planteles docentes concursan o son designados, con categorías similares a las de la estructura de cátedra, pero que

en el trabajo cotidiano no necesariamente implica cumplir efectivamente la función, es una característica central del trabajo docente en la UNAJ.

A lo largo de la visita a la institución, el CP ha podido constatar que hay un alto grado de consolidación de esta modalidad de trabajo y una alta aceptación por parte de los docentes de este esquema, que en la acción concreta, implica hacerse cargo de uno o varios grupos de estudiantes de manera constante.

La planta docente de la UNAJ es predominantemente joven y presenta valores sensiblemente más altos en cuanto a porcentajes que el promedio nacional, especialmente en las franjas etarias que se encuentran entre los 30 y los 45 años. Estas son generaciones que se han formado en la docencia en otras Universidades nacionales y que tienen una perspectiva de desarrollo y proyección importante en términos temporales dentro de la Universidad.

Con las particularidades explicitadas hasta el momento, se considera que existe una adecuada relación entre la cantidad y dedicación del cuerpo docente para atender la programación académica y la cantidad de estudiantes. En este sentido, a futuro (en el mediano y largo plazo) deberá tenerse en cuenta en la planificación académica el establecimiento de dinámicas institucionales que consoliden la planta docente, de manera que pueda atenderse sin inconvenientes el crecimiento constante de la matrícula, cumpliendo con los objetivos planteados en el PI y en las políticas que la institución ha llevado a cabo hasta el momento.

En cuanto al nivel de formación alcanzado se considera que es suficiente y adecuado en el grado de consolidación que se encuentra la institución. De modo sintético, se puede mencionar que el 30% de la planta docente total cuenta con formación de posgrado, 13% corresponde a titulaciones de doctorado, 10% a maestrías y 7% a especializaciones. Al interior de las unidades académicas, el ICSyA resalta por contar con un 45% de docentes con posgrado, es decir casi la mitad de sus docentes. Le

siguen el IlyA con un 33% de profesores con formación de posgrado, el ICS con un 26%, el IEI con un 23% y el CPE con un 10%.

De todas maneras, sería importante fortalecer dinámicas de formación de posgrado destinadas a docentes, tanto en términos de formación disciplinar como de formación de posgrado en el campo pedagógico-didáctico.

## **Formación y perfeccionamiento docente**

Con respecto a la formación docente, la institución ha llevado adelante diferentes estrategias: capacitación en docencia universitaria e investigación, curso en línea de docencia, capacitaciones en la especialidad que dicta el docente y régimen de becas e incentivos económicos y didácticos. Desde el 2015 se elabora y se aprueba en el Consejo Superior un Plan Anual de Formación docente (IA).

Desde la Universidad se promueve la formación de posgrado de sus docentes a través de un convenio con la Universidad Nacional de Quilmes para que ésta otorgue becas totales y parciales a los docentes de la UNAJ que quieran estudiar en su institución. Según el texto del convenio, se ofrecen 3 plazas anuales (1 para doctorado y 2 para maestrías) con beca total, también se ofrecen 3 plazas para becas del 50% para la realización de maestrías, especializaciones o cursos de posgrado. A la fecha hay 4 docentes realizando posgrados en la UNQ bajo esta modalidad.

Otra estrategia implementada fue la firma de un convenio con la CIC (Comisión de Investigación Científica de la Provincia de Buenos Aires) para la cofinanciación de dos becas doctorales a partir de 2016, en el marco de los lineamientos que establecen los programas de investigación aprobados en la UNAJ.

Distintas acciones, en el marco de la Carrera Académica han permitido generar desde el área específica del CPE una serie de actividades tendientes a la formación, capacitación y actualización de los docentes.

En este sentido, se han puesto en marcha cursos sobre evalua-

ción, enseñanza, producción de materiales, firma de convenios y acuerdos con otras Universidades para la obtención de becas para docentes, para la realización de cursos de posgrado y formación pedagógica (UBA-CITEP, UNGS, UNLA-PROCADO, UNQ); dictado de cursos sobre la enseñanza en los espacios de las prácticas pre-profesionales, con profesores de UNAJ-UNLA; gestiones institucionales para la obtención de becas para docentes de UNAJ en la realización de carreras de especializaciones en docencia universitaria; estímulo a los docentes tanto para el inicio como para la finalización de especializaciones, maestrías y doctorados; organización del dictado del trayecto pedagógico “Seminario de inclusión educativa” para equipos docentes de UNAJ en el marco de la Red de Inclusión Educativa de la RUNCOB y realización de tareas de asesoramiento y actualización a través de la coordinación de ateneos de formación pedagógica en acuerdo con los Institutos, como parte de las funciones de la Unidad de Asuntos Académicos.

Finalmente, en el marco del Plan Anual de Formación Docente se aprobó en el Consejo Superior de la UNAJ el programa “Formación Docente en Enseñanza Universitaria” que aspira a brindar a los docentes que se desempeñan en la UNAJ un espacio de formación y actualización en torno a la enseñanza universitaria.

La Universidad cuenta con políticas concretas suficientes en materia de actualización y perfeccionamiento del personal docente. Ellas se adecuan al grado de consolidación que la UNAJ tiene a partir de su trayecto de institucionalización. Se considera importante que, a futuro y teniendo en cuenta la consolidación de un proyecto académico con características propias, se puedan fortalecer políticas de formación en el campo de la docencia universitaria, a partir de la creación de un posgrado específico en el campo de la docencia para la educación superior que dé cuenta, potencie y visibilice esas particularidades de manera inter e intrainstitucional.

## Mecanismos de incorporación, permanencia y promoción de los docentes

Desde su creación, y a causa de un crecimiento sostenido de la matrícula, la expansión de la planta docente se realizó a partir de una incorporación bajo la modalidad de contrato de locación de obra. Para las contrataciones, el área de Formación y Evaluación de la Unidad de Asuntos Docentes del CPE realiza el análisis de los antecedentes de los docentes que ingresan a la Universidad, así como las categorías y dedicaciones solicitadas por los distintos Institutos, de acuerdo con la normativa vigente. Cumplidos los dos años de contrato, si la Universidad cuenta con los fondos presupuestarios para la cobertura de los cargos, se los nombra como interinos, hasta tanto se sustancian los concursos. Los docentes que se desempeñan en la UNAJ son todos rentados, a excepción de 3 que revisten en calidad de *ad honorem*. En la actualidad, encontramos la siguiente situación respecto a la relación laboral de los docentes con la Universidad:

**Cuadro 11.** Relación laboral de los docentes por Instituto. Año 2015

INSTITUTOS	Locación de obra	Permanente	Transitorio	Total general
Inst. Cs. Sociales y Administración	74	104	20	197
Inst. de Ciencias de la Salud	405	92	35	533
Inst. de Estudios Iniciales	132	55	28	215
Inst. de Ingeniería y Agronomía	107	85	7	199
<b>Total general</b>	<b>717</b>	<b>336</b>	<b>90</b>	<b>1.144</b>

Fuente: IA.

El reglamento de Carrera Académica regula los mecanismos de permanencia (arts. 20 a 26) y promoción (arts. 27 a 33) en la categoría docente. En 2015 se aprobó la Resolución Rectoral N° 650/15 en la cual se establece el circuito de Solicitud de Ascenso o Permanencia en la categoría docente, a fin de organizar y formalizar el procedimiento y el circuito administrativo que deben seguir los docentes ordinarios de la UNAJ para solicitar el ascenso o la permanencia en sus respectivas categorías. La solicitud es considerada por medio de evaluaciones de desempeño por parte de los alumnos, un informe del Instituto y la constitución de un Tribunal Académico o de Evaluación –según se trate de permanencia o ascenso–, conformado por dos miembros que deben ser docentes de “rango académico análogo”, uno al menos externo a la Universidad. Esta normativa ya se encuentra en vigencia, en 2016 se inició el procedimiento administrativo para los docentes concursados en los llamados a concursos I y II.

Cabe señalar que quedó sin efecto el Reglamento de Concurso Docente original y se aprobaron las normas correspondientes a través del Consejo Superior: Res. CS 23/13 y complementaria Res. CS 86/14. En 2011 se realizó el primer llamado a concursos públicos de antecedentes y oposición de la Universidad. En 2012 se sustanció el segundo, el tercer llamado fue en 2013 y el cuarto llamado en 2014.

Con la finalidad de consolidar una planta docente propia, durante el período 2011-2015 se concursaron un total de 336 cargos distribuidos entre los cuatro Institutos que conforman la UNAJ, más el CPE (docentes de materias extracurriculares), correspondientes a las categorías titular, asociado, adjunto y JTP, estos últimos en menor medida.

Hacia finales de 2015 se realizaron las inscripciones para el V llamado a concurso público de antecedentes y oposición para cubrir 103 cargos. Durante las reuniones mantenidas por el CP con el Consejo Superior de la UNAJ se pudo constatar la aprobación en 2016, del VI llamado a concurso público. En reuniones con la Directora del CPE, la misma remitió a que si bien la oferta académica se encuentra

“estabilizada”, se observa “un atraso estructural en el pase a planta de los docentes”.

A partir de las reuniones mantenidas durante la visita a la institución con diferentes grupos de docentes provenientes de distintos Institutos, pudo observarse su alto grado de compromiso institucional y un alto grado de pertenencia, haciendo explícita la condición de un ámbito de trabajo sorprendentemente agradable, que compatibiliza con el tamaño que tiene la Universidad. La estabilidad laboral y la carrera docente no forman parte de las problemáticas más cercanas a sus funciones habituales. No obstante, si bien se considera que la Universidad ha realizado un importante esfuerzo en el sentido de regularizar cargos docentes por concurso, se hace necesario seguir profundizando este aspecto, de vital importancia para el fortalecimiento de la función docente y su carrera profesional.

## **Estudiantes y graduados**

La UNAJ desarrolla sus funciones en el marco de una región en la que no ha existido una oferta educativa del nivel superior universitario y en un contexto con predominio de sectores sociales desfavorecidos que en pocos casos han tenido posibilidades de acceso a la Universidad. Esta caracterización da cuenta del perfil y cantidad de estudiantes que atiende la UNAJ egresados del nivel secundario. En este sentido, los graduados del nivel secundario que potencialmente pudo haber atendido la UNAJ se aproximan a 15.000. Durante una reunión mantenida por parte de la CP con la Subdirectora del CPyT, la misma explicitó “nuestros estudiantes son nuestros vecinos” dando cuenta de la necesidad de “mirar hacia adentro” y de “volver a hilvanar la distancia” existente entre la Universidad y el territorio. Esta definición, clara en términos conceptuales, da cuenta del proceso identificatorio con el territorio y sus estudiantes, que la institución tiene por objetivo consolidar.

**Cuadro 12.** Nivel secundario. Egresados por jurisdicción 2015

Partido	Total
Almirante Brown	4.108
Berazategui	2.963
Florencio Varela	2.748
Quilmes	4.475
<b>Total</b>	<b>14.294</b>

Fuente: IA.

Desde el inicio la UNAJ aumentó la matrícula y se encontró por encima de las previsiones realizadas. El Cuadro 13 muestra el aumento sostenido de estudiantes regulares de la UNAJ.

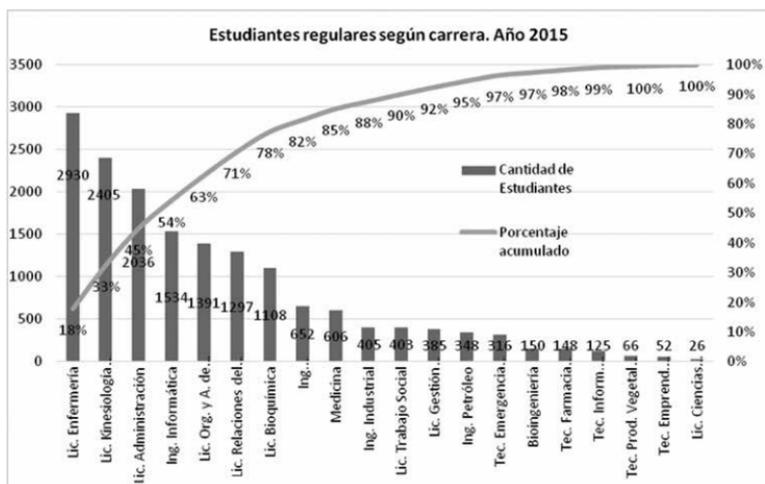
**Cuadro 13.** Evolución de estudiantes regulares desde el año 2011 al 2015

Nivel	2011	2012	2013	2014	2015
ICS	511	1180	1566	2079	3233
ICSYA	703	1170	1915	2628	4121
IIFYA	832	3043	4343	6118	9029
<b>TOTAL</b>	<b>2046</b>	<b>5393</b>	<b>7824</b>	<b>10825</b>	<b>16383</b>

Fuente: IA.

En términos generales, la distribución de estudiantes concentra el 54% en cuatro carreras de la oferta académica de la UNAJ (de las cuales la Licenciatura en Enfermería y la Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría reúnen el 33% de estudiantes regulares). Luego, se destacan especialmente la Ingeniería Informática y la Licenciatura en Administración.

Gráfico 1



Fuente: IA.

Dentro de las características centrales de la matrícula de estudiantes de la UNAJ es posible vislumbrar una tendencia a que la mayoría de la matrícula corresponda a mujeres; podemos apreciar en las distintas cohortes de ingresantes que el rango etario de entre 20 y 24 años es el que tiene mayor cantidad, siendo el rango con menor cantidad de ingresantes el de 50 años y más. La cohorte 2013 se destaca por su diferencia, ya que hay un aumento de matrícula en el rango etario de 17 a 19 años, pasando de un 15,6% a un 26,8%. Esto pone de manifiesto que los ingresantes que hace menos tiempo que finalizaron sus estudios secundarios aumentan su participación en la matrícula de la Universidad, tendencia que se sostiene hasta la actualidad.

En el año 2015 aumenta la edad promedio, probablemente producto de la incidencia de la carrera de Trabajo Social que inició ese año y cuyos estudiantes regulares tienen un promedio de edad de 32,5 años para ese período.

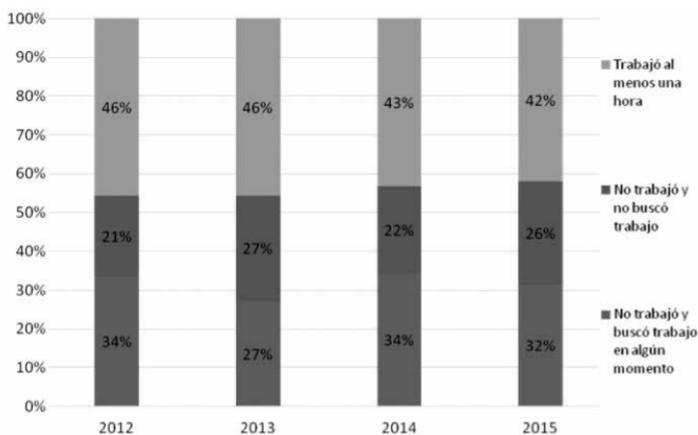
La residencia mayoritaria de los estudiantes con el grupo familiar

de origen como grupo conviviente no se ha modificado sustancialmente, aunque desde 2014 la tendencia es a una leve disminución y consecuente suba del grupo “Vive con su pareja/hijos”.

Se ha mantenido sin variaciones importantes el perfil de estudiantes que son primera generación de universitarios en el grupo familiar (considerando a la madre con hasta secundario completo), aunque la tendencia es a la baja. En este sentido, es importante destacar el porcentaje de estudiantes regulares cuya madre sólo ha concluido los estudios primarios como un dato asociado a perfiles que requieren apoyo.

Sobre la condición laboral, se observan porcentajes similares aunque con una tendencia a la baja desde 2014 en el grupo que trabajó al menos una hora.

**Gráfico 2.** Condición laboral de los estudiantes regulares



Fuente: IA.

Con relación al lugar de residencia de los estudiantes, se observa que casi en su totalidad son residentes de localidades del Sur del Conurbano Bonaerense.

Al mismo tiempo, es importante tener en cuenta que desde la cohorte 2011 el mayor porcentaje de ingresantes pertenece a residentes de Florencio Varela, aunque la tendencia ha ido disminuyendo, ya que si bien en el año 2011 el 78,4% eran residentes de esta localidad, en el año 2012 este porcentaje se redujo al 60%, alcanzando un 49,2% en 2015. Actualmente puede observarse una mayor diversificación de los estudiantes según lugar de residencia, lo que nos acerca a la hipótesis de que la Universidad se encuentra dentro de un proceso de ampliación de su alcance territorial, con el incremento de estudiantes provenientes de distritos de la región como Quilmes, Berazategui y Almirante Brown.

En cuanto a las estrategias desplegadas por la UNAJ en términos de la orientación y el acompañamiento para favorecer la permanencia y el adecuado rendimiento de los estudiantes, podemos mencionar una de las más importantes que es la relación docente-alumno (30:1).

Es de destacar, la implementación de planes de estudio con una cantidad de asignaturas iniciales (4) que favorecen la articulación e integración. De la misma manera, el proyecto denominado “aulas extendidas” acompaña como recurso complementario la educación presencial.

En esta línea, y para consolidar su propuesta de trabajo, la UNAJ desde la Unidad de Asuntos Estudiantiles del CPE ha institucionalizado los siguientes programas de apoyo a las trayectorias: Programa de Tutorías Universitarias; Programa de Tutores Pares<sup>15</sup>; Programa de

---

15 Programa de Tutorías consta de 2 etapas: una destinada a los estudiantes que ingresan y otra a alumnos de segundo año en adelante. La primera realiza acompañamiento y contención en problemáticas socioeconómicas y personales/afectivas, cuestiones vinculadas a lo vocacional, y dificultades en el aprendizaje. A partir del segundo año, las tutorías trabajan cuestiones relativas a lo académico, organización de tiempo para el estudio, materias a cursar, regularización y promoción de exámenes, etc. Hoy se cuenta con 45 docentes-tutores que atienden a 580 estudiantes. Se cuenta además con el Programa de Tutores Pares, desarrollado por 22 estudiantes avanzados. Se brindan clases de apoyo a través del Programa de Acompañamiento al Estudio.

Acompañamiento al Estudio; Programa de Nacional de Becas Universitarias (PNBU y PNBB) y PROGRESAR; Programa de Becas de ayuda económica y formación<sup>16</sup>; Programa de Becas de Estímulo a la Vinculación; Programa de Orientación Vocacional; Acompañamiento a estudiantes discapacitados; Seguro Público de Salud de la provincia de Buenos Aires. Se suman a estas acciones la implementación del Taller de Apoyo a la Producción de Textos Académicos (TAPTA) del Instituto de Estudios Iniciales y acciones de acompañamiento administrativo y de acceso a servicios.

**Cuadro 14.** Cantidad de estudiantes becados

Becas Nacionales <sup>1</sup>	2011	2012	2013	2014	2015
PNBU	202	255	723	782	1128
PNBB	96	309	421	980	1019
PROGRESAR	N/C	N/C	N/C	N/C	2868
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>	<b>564</b>	<b>1144</b>	<b>1762</b>	<b>5015</b>

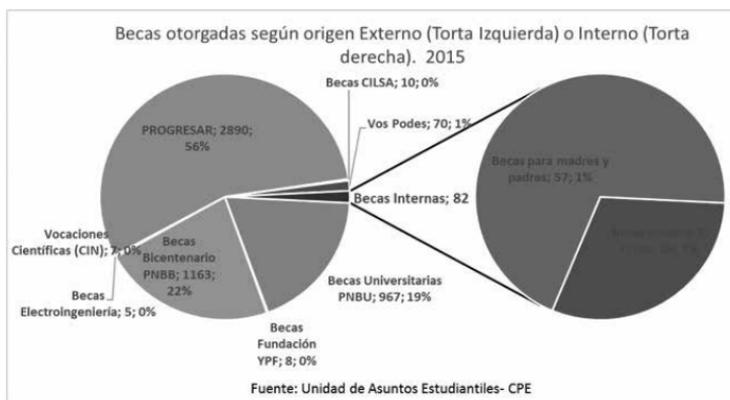
Fuente: IA.

Se observa que al 2015 la institución cuenta con aproximadamente un 30% de estudiantes becados.

A continuación, se presentan los porcentajes de becas y beneficios sociales otorgados a los alumnos en 2015.

16 La UNAJ cuenta con un Reglamento de Becas de Ayuda Económica y Becas Formativas aprobado por la Res. CS 33/15 (modificatoria de la Res. REC N°273/13) para promover el sostenimiento de las trayectorias en condiciones de mayor equidad. Todas las modalidades incluidas se financian con fondos propios.

### Gráfico 3. Becas



En relación a la evolución de las cohortes, el siguiente cuadro muestra el desgranamiento de las mismas según el año histórico. De acuerdo con lo informado y analizado en el IA a partir de la observación de la cohorte 2011, que ha recorrido un mayor trayecto y por tanto puede evaluarse más cabalmente, se observa un desgranamiento del 51%.

**Cuadro 15.** Retención acumulada según cohorte y año histórico

Estudiantes regulares	Cohorte 2011	Cohorte 2012	Cohorte 2013	Cohorte 2014	Cohorte 2015
2011	100%				
2012	75%	100%			
2013	63%	67%	100%		
2014	56%	54%	61%	100%	0%
2015	49%	48%	51%	69%	100%

Fuente: IA.

La tasa de pase de primero a segundo año, considerada crítica por la bibliografía especializada, ha ido descendiendo entre las cohor-

tes 2011 y 2013, mostrando una importante mejoría para la cohorte 2014.

En el IA se analizan los datos provenientes de la cohorte 2015, lo que permite configurar una caracterización de sus estudiantes: son más jóvenes (mayoría entre 17-25 años); viven en Florencio Varela (+40%), Almirante Brown (6%), Quilmes (23%) o Berazategui (25%) al momento de la inscripción; el 70% no tiene hijos, el 16% tiene uno y el 12% tiene dos; el 80% es primera generación de estudiantes universitarios; más del 60% convive con su familia, aproximadamente el 30% con su pareja/hijos.

En relación con las causales de interrupción de las trayectorias estudiantiles o retraso, pueden citarse aquellas vinculadas al perfil de los estudiantes, cuyas características provienen de sectores populares, que se alejan de las que tradicionalmente son esperables para un estudiante universitario. Por otra parte, la Universidad reconoce factores institucionales que inciden, entre los que se encuentran elementos correspondientes a la infraestructura, organización institucional y el más importante: los procesos de enseñanza.

Se identifica el de la enseñanza como el más relevante e incluye múltiples elementos de los cuales la UNAJ ha dado cuenta a través de sus políticas institucionales: la elaboración de diseños curriculares, su implementación, selección de perfil docente, desarrollo de funciones de docencia, investigación y vinculación, formación pedagógica de docentes, realización de proyectos que incluyan asesoramiento y exploración de nuevas formas de enseñanza y evaluación, entre otros. Podemos decir, en conjunción con lo planteado en el IA, que las estrategias pedagógicas y las modalidades de enseñanza se configuran como políticas de inclusión en la UNAJ.

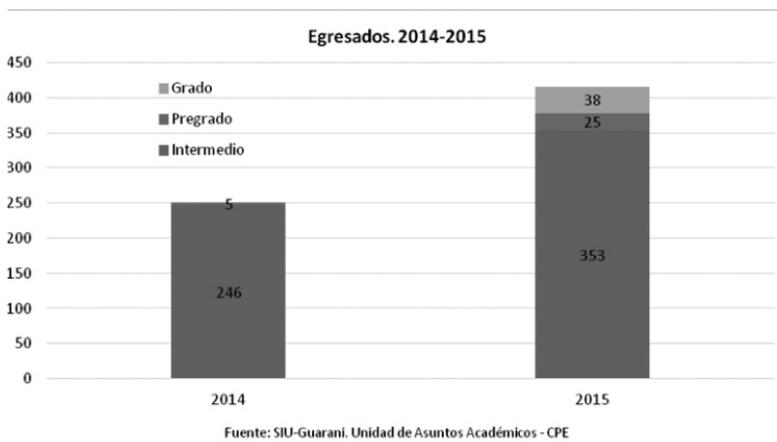
A partir de los datos aportados por el IA, los resultados muestran, en la cohorte con más trayectoria (cohorte 2011), una retención del 49%, que se encuentra dentro de los valores generales del sistema. Para poder ponderar este dato, hay que reconocer que aquellos que

aspiran a continuar sus estudios en la región, en un porcentaje muy importante, requieren acciones de apoyo por parte de la Universidad, lo que implica asumir que ésta tiene responsabilidad para lograr los mejores niveles de acceso y retención de sus aspirantes. Esta responsabilidad se manifiesta en las políticas descriptas. Es decir, se alcanza un nivel de retención cercano al promedio, pero con condicionantes socioambientales muy desfavorables y sobre los que la Universidad no puede accionar de manera estructural, sino compensatoria.

## Los egresados

En el siguiente gráfico se muestra la cantidad de egresados en los años 2014 y 2015; se evidencia el peso importante de la conclusión de títulos intermedios de carreras de grado.

**Gráfico 4.** Egresados



*Fuente:* IA.

La institución muestra en su IA, los datos presentes en el gráfico que antecede, consignando 38 egresados de las carreras de grado. No obstante, en la ficha SIEMI se presentan sólo 4 egresados. Al constatar

este dato con la institución, señaló que la diferencia de 34 egresados correspondía a un Ciclo de Complementación Curricular que se llevó adelante entre el HEC y la UNAJ.

Al momento de la visita, este CP tuvo la posibilidad de entrevistarse con un grupo de graduados recientes. Los mismos dieron cuenta de un importante grado de inserción laboral y de un agradecimiento a la institución formadora a partir del compromiso territorial demostrado por la Universidad en su corta trayectoria.

Sería de esperar que se establezca una política de vinculación con los graduados que permita a futuro tener datos sobre la inserción, la promoción y la movilidad laboral de los mismos. Durante la visita del CP se constató la creación durante el año 2016 de la Bolsa de Trabajo, con el fin de fortalecer la inserción de los egresados en la institución.

## IV. GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN

### Misión y objetivos institucionales en relación con investigación y desarrollo

El IA refiere que las actividades científicas y tecnológicas se encuentran contempladas entre los fines de la Universidad como una de sus principales funciones. Se menciona, además, que, en la organización y el desarrollo de las actividades de generación y sistematización de conocimientos, se otorgará prioridad a las necesidades y problemáticas del medio, estableciendo líneas de desarrollo técnico-social, con competencia en todas las modalidades de investigación: básica, aplicada y de desarrollo experimental y aplicación tecnológica.

Aun sin contar con un plan estratégico formulado, se destaca que, en la política institucional, la investigación aparece como una idea fuerza, la cual se consolida en el “Documento Marco de Investigación de la Universidad Nacional Arturo Jauretche”. Este documento aprobado por Resolución del Consejo Superior N°7/13 plantea el lugar protagónico de la investigación para construir una Universidad popular de excelencia en pos de “abordar problemas y aprovechar oportunidades en aras de contribuir a una comunidad con equidad, inclusión social y mejor calidad de vida, capaz de afrontar los desafíos de un futuro venidero que de algún modo ya es presente en la Sociedad del Conocimiento hacia la que avanzamos” (pág. 1).

En dicho documento se proponen 5 objetivos para la investigación: lograr desarrollos científicos de excelencia; contribuir al modelo de desarrollo a escala local; focalizar sobre los debates históricos de la historia argentina; fomentar la vinculación tecnológica y la extensión universitaria y propiciar un ámbito de desarrollo individual y colectivo para los docentes-investigadores.

Asimismo, esto es consistente con la normativa que la UNAJ posee con respecto a la actividad docente, ya que el artículo 18 del Estatuto Provisorio establece que un elemento indispensable de la tarea docente es la investigación y el desarrollo, tendientes a la generación de nuevos conocimientos. De igual manera el Reglamento de Carrera Académica consagra en el art. 13° a la investigación como parte de las funciones docentes, y en el art. 14° se considera como perfil asociado a la docencia para los concursos.

Las bases para el desarrollo de la política de investigación de la UNAJ se encuentran, como ya se mencionó, en el Documento Marco de Investigación de la UNAJ, que establece priorizar estudios tendientes a lograr conocimientos nuevos y desarrollos originales vinculados a las necesidades del medio; no obstante, en este sentido, durante la visita del CP se percibió una desarticulación y falta de interacción entre la UGI y el CPyT.

De lo recién explicitado se puede decir que la Universidad concibe a la I+D basada en abordar problemas y aprovechar oportunidades. Esta concepción de la I+D, conocida como Área-Oportunidad-Problema tal como es definida en el Plan Estratégico Nacional del Bicentenario, se ve reflejada en las dos convocatorias a la presentación de proyectos que se desarrollarán a continuación, aunque parcialmente, ya que las líneas financiadas en ambos casos están también definidas o ajustadas a la experticia de los investigadores y grupos previamente consolidados, que se han incorporado al cuerpo académico de la UNAJ, lo cual es evaluado de manera positiva.

El mismo IA menciona que “la definición de estas pautas generales también contempló una estrategia para reconocer las trayectorias de investigación de los docentes, con el fin de considerarlas a la hora de establecer las líneas de investigación a promover” (IA, pág. 183). Se percibe que ambas estrategias aparecen como convergentes a la hora de formular las directrices que guíen los lineamientos en las convocatorias a presentación de proyectos.

## Estructura de gestión de la función investigación

Las actividades de investigación dependen administrativamente de la Unidad de Gestión de la Investigación (en adelante UGI), que a su vez integra el CPE, de acuerdo a lo dispuesto por RO N° 142/2011.

Las principales funciones de la UGI son: gestionar, planificar, promover y administrar las actividades de investigación de la Universidad. En el IA se menciona como otro de sus objetivos, dinamizar el vínculo con los Institutos y mejorar los mecanismos de comunicación formal con ellos.

La estructura organizativa de la UGI cuenta con un coordinador y un técnico. Con el objetivo de ampliar esta estructura, a mediados de 2014 la UNAJ propuso y acordó con los directores de los cuatro Institutos, la designación de un Referente de Investigación por Instituto, y que el mismo fuera un docente con experiencia en investigación, cuya función sería ejercida dentro de su cargo y dedicación docente.

Entre los objetivos planteados a cumplir por dichos Referentes de Investigación, se encuentra el de fortalecer los mecanismos de comunicación de las iniciativas realizadas o promovidas por la UGI al interior de cada uno de los Institutos, así como favorecer el relevamiento de las necesidades en materia de investigación científica y mejorar la coordinación de las actividades llevadas adelante, con los grupos de investigación en general y los docentes investigadores en particular.

En las entrevistas realizadas durante la visita del CP se señaló que los directores de los Institutos no han formalizado dichas designaciones, aun cuando docentes de esos Institutos ya cumplen esta función.

En la visita del CP se pudo constatar que no existe una instancia institucional que promueva la socialización de actividades de investigación, desarrolladas en el marco de los diferentes Institutos, más allá de las iniciativas que involucran la presentación y ejecución de los proyectos. Instancias de este tipo facilitarían una efectiva interacción cotidiana con los docentes y los referentes de investigación, al interior

de cada uno de los Institutos, para informar, brindar asesoramiento para la presentación de proyectos, en convocatorias propias o externas, o gestionar dichas presentaciones, en base a los requerimientos administrativos. Sería necesario, además de institucionalizar tales prácticas, que se abarcaran interacciones interinstitutos. Una instancia de gestión de proyectos podría colaborar en este sentido, en tanto permitiría dar apoyo a la presentación y seguimiento de proyectos, así como a la socialización de los mismos.

## **Políticas para la generación de proyectos de investigación y fuentes de financiamiento**

Al respecto se han realizado convocatorias bianuales para la presentación de Proyectos de Investigación. Se han realizado, hasta ahora, dos convocatorias: “UNAJ INVESTIGA”, durante los años 2012 y 2014, con fondos presupuestarios destinados a investigación, que involucraron montos totales de \$400.000 y \$700.000 respectivamente.

La primera convocatoria UNAJ INVESTIGA (2012-2014) otorgó financiamiento a 25 de 28 proyectos presentados. En la segunda (2014-2016) se recibieron 63 propuestas, de las cuales 15 proyectos fueron aprobados para su ejecución con financiamiento, y otros 20 fueron reformulados por sus directores y se aprobaron para su ejecución, sin financiamiento.

Respecto del presupuesto, la UNAJ cuenta con presupuesto anual otorgado por la SPU para Ciencia y Técnica, en función de convocatorias de la misma Secretaría en las que la Universidad ha participado y ha obtenido el financiamiento. La Universidad efectúa convocatorias periódicas y, tal como lo mencionan las mismas, son para Proyectos Especiales, con lineamientos propios y en las áreas prioritarias que no hayan podido contar con otro financiamiento.

En relación con el financiamiento externo, se informan instrumentos cofinanciados con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT). Tal es el caso de los proyectos de

Investigación Científica y Tecnológica (PICT) y el Programa de Recursos Humanos (PRH) –que ofrece subsidios a través del Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT)– o los Proyectos Biotecnológicos de Investigación Traslacional (PBIT), que financia proyectos mediante el Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC). Asimismo, en el año 2015 se firmó un convenio con el CONICET para cofinanciar Proyectos de Investigación Orientados, los cuales abarcan becas de posgrado y formación para la carrera de investigador.

En relación con el financiamiento enteramente externo, se pueden mencionar aquellos provenientes del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) para la ejecución de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS) y el pago de Becas de Estímulo a las Vocaciones Científicas (EVC), que ya fueran mencionadas.

A continuación, se presenta un cuadro sobre la cantidad de proyectos llevados adelante discriminados según fuente de financiamiento.

**Cuadro 16.** Cantidad de proyectos de investigación por año y fuente de financiamiento

Instituto	Proyectos			
	Fuente de Financiamiento			
	2012		2015	
	Interno	Externo	Interno	Externo
Instituto de Estudios Iniciales	8	-	11	1
Ciencias de la Salud	7	-	7	4
Ingeniería y Agronomía	4	-	5	
Cs. Sociales y Administración	6	-	10	2
CPE		-	2	
Total	25		35 <sup>2</sup>	7
<b>Total</b>	<b>25</b>		<b>42</b>	

*Fuente:* Elaboración con datos de la ficha SIEMI.

Resulta necesario resaltar la importancia de que la institución organice los cronogramas de inicio y fin de sus convocatorias a proyectos de investigación en relación con la agenda del Programa de Incentivos de la SPU, a fin de garantizarles a sus docentes la posibilidad de acreditarlos en el mismo.

Para la dirección de los proyectos, la UNAJ indica en su IA que se dio preferencia a la relevancia y pertinencia de los proyectos de acuerdo a las líneas prioritarias de investigación, por sobre la trayectoria en el área de los candidatos. Es destacable que las convocatorias no fueron restrictivas, permitiendo que docentes investigadores titulares, asociados o adjuntos con dedicación exclusiva o parcial (sólo en la segunda convocatoria), o bien docentes categorizados en el programa de incentivos con cualquier categoría, pudieran presentarse como directores. La aplicación de criterios inclusivos para la dirección de proyectos resultaría a primera vista inconsistente en relación con la normativa del Programa de Incentivos, sin embargo, tal modalidad podría contribuir, a través de una política de formación de directores a mediano y largo plazo, a consolidar una planta de investigadores acorde con los objetivos expresados en el IA.

En relación con los mecanismos de evaluación, tanto para la acreditación de proyectos de investigación como para la aprobación de los informes finales, se adecúan en líneas generales a lo requerido por el Manual del Programa de Incentivos de la Secretaría de Políticas Universitarias. No obstante, tales mecanismos de evaluación externa no se encuentran claramente explicitados en las resoluciones referidas a las dos convocatorias UNAJ INVESTIGA. Esto es importante en relación con la necesidad de la participación de dos evaluadores externos en el proceso en cuestión.

## Promoción de la difusión interna y externa de los resultados de investigación

En relación con la difusión interna y externa de los resultados de investigación, se presenta como antecedente la realización de una Jornada de Investigación y Vinculación UNAJ 2013 “Problemas y potencialidades del territorio” (Res. Rectoral N°315/13) propuesta y gestionada por la UGI en conjunto con el CPyT, cuyo fin, según el IA, fue visibilizar los resultados obtenidos en el marco de los proyectos de investigación financiados por la Universidad, y generar un espacio de debate y transferencia de conocimiento sobre las problemáticas del territorio del Gran Buenos Aires. En la misma se efectuaron 53 ponencias con 190 investigadores participantes.

Como informa el IA, la producción y la difusión de los resultados de las actividades de investigación están contempladas como un requisito para la admisión de los proyectos de investigación en las convocatorias. Se destacan acciones de divulgación como la revista *Mestiza*, y las posibilidades que habilita el repositorio de CLACSO, con el que cuenta la Universidad al ser miembro de tal red, lo que posibilitaría la visibilidad de su producción científica. No obstante, tal difusión es incipiente y no se realiza de forma sistemática.

En este sentido, sería deseable direccionar acciones que permitan la generación de circuitos de información y registro de estas actividades, habilitando una comunicación intra e interinstitucional con relación a las publicaciones de artículos, revistas, libros y otras iniciativas de comunicación de la ciencia.

## Desarrollo de recursos humanos en investigación

En cuanto a la política de recursos humanos en materia de investigación, la Universidad reconoce transitar una etapa de consolidación en la que busca conformar un plantel docente con perfil adecuado hacia la investigación científica, innovación, desarrollo y transferencia tec-

nológica. Propone como estrategia para lograr este objetivo, sumar a docentes investigadores del CONICET en los casos en los que estos soliciten la radicación en los Institutos o Centros.

Para esto se señala que, junto con el Reglamento de Carrera Académica ya comentado, en el proceso de concursos de cargos docentes será fundamental la incorporación de la obligatoriedad de la presentación de una propuesta de investigación quinquenal. Este requerimiento se considera importante en términos del PI y coherente con la condición del docente integral que prevé para la consolidación de la planta docente.

También se señala como fundamental la participación de los docentes investigadores en el Programa de Incentivos de la SPU. El IA menciona que la Universidad realizará los esfuerzos necesarios para lograr un incremento sustancial, en los primeros cinco años, de investigadores categorizados. Para ello los docentes investigadores de UNAJ –que ya se encuentran categorizados con posibilidades de dirigir proyectos– serán estimulados y apoyados en la tarea de incorporar en sus proyectos a quienes no pueden tener los suyos propios.

Estos esfuerzos deberían fortalecerse por medio de una normativa que explicita claramente los criterios y dinámicas tanto de participación, como de acreditación y evaluación. Esto permitiría, entre otras acciones, aumentar el número de docentes categorizados, principalmente categorías I y II, que habilitan a los docentes a formar parte del banco nacional de evaluadores. Más allá de esto, es necesario resaltar que, considerando que es una Universidad creada en el año 2011, el número total de docentes categorizados que posee es adecuado.

**Cuadro 17.** Cantidad de docentes con categoría del Programa de Incentivos por Instituto

INSTITUTO	Categorías					TOTAL
	I	II	III	IV	V	
Estudios Iniciales	0	0	3	3	11	17
Ciencias de la Salud	0	1	6	9	7	23
Ciencias Sociales y Adm.	1	2	6	15	8	32
Ingeniería y Agron.	0	2	8	10	10	30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>102</b>

Fuente: IA.

En relación con acciones institucionales de formación en investigación de sus docentes, destacamos los convenios con la Universidad Nacional de Quilmes, con el CONICET y con la CIC, los cuales les permiten acceder a becas de formación de posgrado.

Para profundizar el desarrollo de la función de investigación, la UNAJ debería institucionalizar una diversificación de acciones que promuevan la formación de recursos humanos. Tales acciones podrían orientarse a la planificación de un sistema de becas internas en el mediano plazo, asociaciones estratégicas con organismos gubernamentales, y no gubernamentales, y organizaciones internacionales.

Se destaca que la relación entre el posgrado y la UGI, si bien en el organigrama figuran como dependientes de la CPE, no ha generado mayores interacciones, para lo que se recomienda una mayor sinergia entre ambas dependencias, por ejemplo, generando talleres u otras actividades de manera sistemática.

En el mismo sentido, se destaca la importancia de incentivar actividades de posgrado en todos los Institutos, especialmente en el de Ingeniería y Agronomía, que aún no cuenta con carreras de cuarto nivel, buscando que estas carreras no sólo respondan a una deman-

da externa, sino que también contemplan la formación de recursos humanos de más alto nivel, esto es, doctorados, propiciando la formación de investigadores y de formadores de grupos de investigación.

En cuanto a la formación en investigación de los estudiantes, la Universidad informa que se alienta a los mismos a participar de las convocatorias del CIN, para la obtención de Becas de Estímulo a las Vocaciones Científicas (EVC). En 2014 aplicaron 5 alumnos obteniendo el 100% de las becas. La misma situación se dio en el 2015, con la solicitud de 7 becas.

El IA menciona que se debe contemplar para un futuro próximo, una propuesta de becas de estudio que complemente a las otorgadas por el CIN, pero que no estipule el límite de edad como un requisito, y que priorice a quienes, por superar el límite impuesto por las becas del CIN, no pueden postularse. Una iniciativa de este tipo ampliaría la posibilidad de transitar por una experiencia de investigación rentada a muchos de sus estudiantes. Al presente no se destina presupuesto interno a programas de movilidad estudiantil y existen escasos ejemplos de experiencias aisladas de estudiantes, en pasantías en el exterior.

El siguiente cuadro expresa la cantidad de alumnos y docentes que participan en actividades de investigación, sin discriminar por recepción o no de becas.

**Cuadro 18.** Alumnos y docentes que participan de proyectos de investigación

Instituto	Alumnos	Docentes
Instituto de Estudios Iniciales	-	84
Ciencias de la Salud	5	57
Ingeniería y Agronomía	12	58
Cs. Sociales y Administración	26	65
Total	43	264

*Fuente:* Elaboración con datos de la ficha SIEMI.

Con respecto a la infraestructura para la investigación, los laboratorios con los que cuenta actualmente la Universidad están destinados principalmente a la docencia y no a la investigación. Se espera que la construcción de los laboratorios contemplada en el Plan de Mejora de Infraestructura, que en principio está destinada para la enseñanza, pueda ser aprovechada también para la realización de actividades de investigación.

De igual manera, es necesario destacar la conformación en el año 2015 de la Unidad Ejecutora de triple dependencia CONI-CET-UNAJ-HEC de Neurociencias y Sistemas Complejos. La misma será construida en el edificio central de la UNAJ y tendrá objetivos netamente investigativos.

La institución señala que el déficit de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de la I+D representa un obstáculo a la hora de pensar una estrategia de crecimiento y consolidación de las actividades de investigación en la Universidad. En su propio IA considera que una muestra de eso es el “desaprovechamiento de resultados de proyectos de investigación que debieron compartirse con otras instituciones y la consecuente dispersión de las actividades realizadas, producto de la utilización de los laboratorios de otras Universidades. Por otra parte, este inconveniente repercute también en la radicación de investigadores en la Universidad” (IA, pág. 208).

En relación a lo antedicho, se considera necesario propiciar una interacción entre el CPE y el CPyT para potenciar la resolución de los problemas de infraestructura, ya que los avances realizados en el marco del Plan de Mejoras, a priori no resultarían suficientes.

Asimismo, se observa la necesidad de contar con un relevamiento en cada área o Instituto, de las disponibilidades y necesidades en materia de investigación científica, tanto de equipamiento como de infraestructura, buscando conformar un banco de datos centralizado y sistematizado.



## V. GESTIÓN DE VINCULACIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA

Como ya se ha señalado, entre los fines principales de la UNAJ es la relación con la región en la que está inserta, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y del desarrollo de una de las regiones más rezagadas del Conurbano Bonaerense, la cooperación comunitaria, la atención específica de la diversidad de problemáticas sociales, ambientales, económicas y culturales, con el propósito de articular esfuerzos, en un “ espacio institucional de alto nivel analítico y emprendedor, y coordinar acciones con el sistema educativo de la región” (IA).

Se desprende tanto del análisis del IA, como de la visita a la institución por parte del CP y de la documentación complementaria, que la UNAJ posee una constante interacción con su entorno territorial y sociocultural, en función de la existencia de un amplio y variado conjunto de actividades a las que designa como actividades de vinculación, considerando que de este modo se expresa de manera más acabada la relación de la Universidad con el territorio. Esto permite percibir la efectiva puesta en marcha de lo plasmado en el PI, ya que las actividades de vinculación aparecen como centrales en el mismo.

En la visita realizada por el CP, se determinó un alto grado de indicadores que dan cuenta de esta interacción, que permiten percibir a la institución como fundada en torno a su integración con el territorio, siendo ésta sin duda una de sus características más preponderantes. Durante dicha visita surgió, además, que las actividades desarrolladas

y su número han sido calificadas elogiosamente por los representantes del medio en la reunión correspondiente, y han permitido construir en el conjunto de la comunidad de la región, una percepción de agradecimiento y respeto, así como una alta consideración por el rol social de la UNAJ.

## **Organización de las actividades de vinculación**

Las actividades de vinculación son llevadas adelante de manera descentralizada, en algunos casos con la coordinación del CPyT, y en otros, como parte de las estrategias de trabajo de los Institutos, por sus docentes, no docentes y estudiantes. Estos proyectos de vinculación están principalmente abocados al trabajo en barrios y persiguen la integración y sinergia entre docentes y alumnos, basados en el voluntariado y orientados principalmente a comedores, centros vecinales, orientación vocacional, temas de género, deporte, kinesiología, salud pública, enfermería, prevención, entre otros.

En este marco la función de vinculación, tal como se plantea tanto en el IA como en la visita del CP, se resignifica y adquiere una nueva dimensión bajo el concepto de “Vinculación con el Territorio”.

La UNAJ ha avanzado significativamente en la definición de líneas estratégicas dentro de su política de vinculación, centralizada principalmente a través del CPyT, del cual dependen las Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT), Educativa (UVE), Audiovisual (UVA), Cultural (UVC), de Deportes y Recreación (CDyR), de Coordinación con los Centros Locales (CCL) y el Centro de Estudios Políticos Arturo Jauretche (CEPAJ).

Esta estructura de gestión presenta diferentes momentos de constitución de sus componentes. En la etapa inicial de la Universidad el CPyT fue creado en el año 2011 mediante la Resolución RO N° 116/11, dependiente del Rectorado, con funciones y rango de Secretaría.

El CPyT tiene como función básica coordinar las actividades desarrolladas por las Unidades de Vinculación que lo componen y ase-

gurar su efectiva interacción. Su tarea principal es lograr la producción de acciones y contenidos, en articulación con las organizaciones, organismos y actores de la comunidad local, regional y nacional.

Sin embargo, y aun cuando la Universidad se propuso como un espacio de atención específica la diversidad de problemáticas sociales, ambientales, económicas y culturales de la región, hasta la actualidad no se han consolidado las estructuras cuyas acciones tienden a promover el desarrollo socioeconómico regional, o a fomentar actividades de investigación y desarrollo en el territorio; si bien es posible encontrar actividades en este sentido, las mismas se perciben como desarticuladas.

Además, cabe destacar que dentro de la estructura organizativa de las Unidades Académicas o Institutos, no existen áreas específicas que articulen sus funciones con las del CPyT.

Del análisis de la documentación se desprende que existe una política de vinculación reflejada en su normativa<sup>17</sup>, pero en varias áreas, como por ejemplo el Programa de Fomento Emprendedor, los servicios a terceros, el Observatorio de Innovación Tecnológica, Calificaciones, Formación Profesional, Intermediación Laboral o de convenios con entidades privadas, aún no se ha desarrollado o implementado lo suficiente, y se deberá seguir construyendo espacios y generar las acciones necesarias para modificar esta situación.

---

17 Resolución Rector Organizador (RRO) N° 136/13. Programa de Fomento Emprendedor de la UNAJ; RR N° 396/13. Programa de Consejerías para la Innovación Productiva-CIPROD; Res. CS N° 13/14. Reglamento de Becas Estimulo a la Vinculación; RRO N° 143/11. Reglamento de Servicios a Terceros; Res. CS N° 0111/14. Reglamento de Cursos, Talleres y Diplomaturas de Vinculación; Res. CS N° 88/14. Creación de la Diplomatura en Operador Socioterapéutico; Res. CS N° 06/15. Creación del Programa Bachillerato para Adultos-Plan FinES; Res. CS N° 68/15. Cambio de denominación del Programa Bachillerato para Adultos-Plan FinES a “Bachillerato para adultos con orientación en Ciencias Sociales y especialización en Tecnologías de la Información y la Comunicación”; RR N° 359/15. Aprobación de la Normativa de Evaluación del Bachillerato para adultos con orientación en Ciencias Sociales y especialización en Tecnologías de la Información y la Comunicación; RR N° 652/15. Creación del Observatorio de Innovación Tecnológica, Calificaciones; Res. CS N° 026/16. Creación del Centro de Estudios de Idiomas, etc.

En síntesis, aún se está trabajando para consolidar las estructuras de gestión en vinculación, para alcanzar los fines establecidos en las resoluciones de creación de las Unidades de Vinculación o de Acciones en Transferencia y para obtener una mayor articulación entre ellas, y de este modo, consolidar la política de vinculación con el territorio.

Por lo expresado, la estructura de gestión en vinculación resultaría adecuada teniendo en cuenta la dimensión alcanzada por la Universidad al momento, pero aún se encuentra en construcción y sería necesario fortalecer su articulación con el CPE, la SEF y los Institutos. Esta necesidad ha sido identificada como una debilidad en el IA y reforzada por lo expresado por algunos actores entrevistados durante la visita del CP.

## **Actividades de vinculación de la UNAJ**

Las acciones que se realizan y se identifican como Voluntariado, organizadas en torno a dos programas financiados por la Secretaría de Políticas Universitarias desde 2011 hasta la fecha, y gestionadas por el Departamento de Bienestar Estudiantil del CPE, se entienden como actividades de vinculación sobresalientes. Aun así, y de acuerdo a lo expresado en el IA, “El desafío para las tareas de voluntariado consiste en aumentar la participación de los estudiantes, consolidar estas prácticas mediante publicaciones y mayores niveles de difusión y conseguir un mayor grado de articulación entre las instituciones, el CPE y el CPyT en su aplicación...”. Además el IA señala: “...resulta de vital importancia incrementar la participación de estudiantes en los proyectos y desarrollar una mayor articulación entre los proyectos que se diseñen e implementen en el futuro”.

De la visita del CP surge que se realizan acciones de vinculación, fundamental y particularmente, con actividades sociales y de difusión a través de un trabajo destacable desde el CPyT, con un importante número de organizaciones sociales y educativas. Además, se desarrollan las acciones de vinculación con el territorio, en un importante número de proyectos de acción común con sujetos y organizaciones,

que son ejecutados por algunos docentes y de manera individual a través de los Institutos.

Asimismo, se conocieron los trabajos de vinculación educativa y cultural que están pensados con objetivos y actores específicos, y que se desarrollan con la coordinación del CPyT, contando con el trabajo concreto de la UVE y de docentes de los Institutos.

Por lo tanto, debemos subrayar que de la información surgida de la Ficha SIEMI, desde el CPyT se realizó un importante número de actividades de extensión: 62 en Vinculación Educativa –46 en radio–, 72 en producción audiovisual y cerca de 300 en jornadas, difusión, culturales y capacitación/formación.

En este punto, se entiende que se deben recalcar las acciones desarrolladas por los medios de comunicación, ya sean radiales o audiovisuales, habiendo creado, por ejemplo, una revista online denominada *Mestiza* y una página web donde se pasan noticias del medio.

Asimismo, y a partir también de la visita realizada por el CP, se visualiza que estas iniciativas permitieron una valorable voluntad de intervención y articulación con la comunidad local. De los actores entrevistados, surge una importante relación de la Universidad con múltiples y variadas organizaciones sociales y culturales del territorio, de las cuales podemos destacar el trabajo realizado a través del Programa UPAMI y del Bachillerato para Adultos.

A pesar de ello, y tal se enuncia en el IA, “del análisis del conjunto de la energía desplegada para la realización de estas acciones, concluimos que se requiere todavía de una sinergia que, al integrarlas coordinadamente, potencie la definición de criterios, procedimientos y estrategias comunes de vinculación e integración. El CPyT debe centralizar los esfuerzos, y coordinar y definir las formas de intervención, según las atribuciones que se le asignan en la estructura organizativa. Esta dirección y coordinación de las acciones de los diversos sectores que conforman la comunidad académica permitirá mejorar y articular las formas de intervención territorial de la Universidad”.

Es por ello, y dado el compromiso con el PI y con la visión de la vinculación propuesta por la Universidad, que se han generado múltiples actividades, por ejemplo, en diferentes barrios de la región, ya sea en forma individual por parte de docentes, y/o no docentes y alumnos.

Lo expresado en el párrafo anterior también se observa de manera parcial en relación con la investigación, ya que algunos proyectos han encontrado su objeto de estudio en problemáticas planteadas por los vecinos de los barrios en los que se viene trabajando y a su vez, la Universidad ha aportado respuestas adecuadas –especialmente en el área de salud– a partir de desarrollos científicos o de conocimientos que se han producido en las aulas.

No obstante, en el IA expresan que “si bien existe una significativa cantidad de docentes y no docentes involucrados en estos procesos integradores de la docencia, la investigación y la vinculación, distan de ser prácticas mayoritarias. Así, un importante desafío que se presenta es, precisamente, el desarrollo de incentivos y procedimientos institucionales que ayuden a lograr que esta sinergia encontrada en algunos docentes se cristalice en la formación de los estudiantes”.

## **Vinculación tecnológica**

En relación con las actividades de vinculación tecnológica, del IA se desprende: “La tarea de vinculación tecnológica, a cargo de la UVT, tiene por objetivo principal relacionar los diferentes Institutos y grupos de investigación de la UNAJ con el sector productivo y gubernamental específico. A fin de cumplir esta meta, desde el inicio de su funcionamiento en 2011, se pusieron en marcha acciones concretas que se transformaron en líneas de trabajo, algunas de ellas han cristalizado en programas”.

Estas acciones o gestiones quedan reflejadas en el siguiente listado de actividades: creación del CETEM (Centro Tecnológico Metalúrgico), en asociación con ADIMRA y la UNSAM, en el marco de la línea de financiamiento CEN-TEC del MINCYT; creación y ejecución

del Programa CIPROD (Consejerías para la Innovación Productiva); creación de la Oficina PYME, espacio de articulación junto a CEPBA, UNLP y UTN-FRLP; integración de la Comisión Ejecutiva de la RED VITEC; gestión y coordinación conjunta con la carrera de Relaciones del Trabajo del programa EMPLEAR tramos I y II; gestión y coordinación de convenio de capacitación con la SEDRONAR; gestión y coordinación de convenio de capacitación con la SENAF (Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia); gestión como Unidad Ejecutora del programa Capital Semilla del Ministerio de Industria; gestión conjunta con el Instituto de Ingeniería de las jornadas Puertas Abiertas.

Aun así, de la visita del CP, y luego de entrevistar a distintos actores de la institución, no surgieron actividades concretas en oferta de servicios a terceros o en la asistencia en proyectos tecnológicos. Sí se han elaborado y presentado proyectos en varias líneas de financiamiento de diferentes organismos públicos: MINCYT (FONTAR, FONSOFT, FONARSEC), COFECYT y SPU desde el 2011 a la fecha.

Es decir que se considera que los desafíos más importantes para el área de la vinculación tecnológica serán incrementar de la capacidad operativa de la UVT, profundizando las relaciones de trabajo transversal con los Institutos de Ingeniería y Salud, diseñando convocatorias a proyectos que generen recursos externos, y así consolidar una oferta de servicios tecnológicos al sector productivo de la región.

En relación con lo antes señalado, se ha trabajado enérgicamente en las convocatorias a proyectos de vinculación con financiamiento de la Secretaría de Políticas Universitarias, que dieron impulso importante para gestionar la necesaria participación de organizaciones territoriales como contrapartes, dando lugar a alianzas estratégicas. Uno de los ejemplos que se menciona en el IA es la conformación de la Mesa de Economía Social o la Mesa de Tierras, no obstante, durante la visita a la institución el CP verificó que dichas Mesas de trabajo aún están en proyecto.

## Actividades de vinculación cultural

Es oportuno destacar que las actividades de la Unidad de Vinculación Cultural del CPyT han realizado un trabajo sobresaliente con los sectores relacionados con las artes en la región. A través de espacios culturales como la música, la Universidad se destaca en la región; por ella pasan no sólo quincenalmente la Orquesta Sinfónica de la Municipalidad de Florencio Varela, sino también bandas de diferentes estilos, y con diferentes públicos, que hacen visible a la Universidad en ámbitos nuevos y aparentemente distantes de la actividad académica.

En ese sentido, en el IA se enuncia: “La dinámica de trabajo ha impedido una planificación adecuada en esta materia y ello ha derivado en la existencia de algunos desequilibrios hacia dentro de cada Unidad en materia de cantidad y calificación de sus dotaciones. Así, las áreas relacionadas con las actividades deportivas, culturales y audiovisuales (radio y TV) presentan planteles numerosos y altamente calificados, mientras que otras, de importancia estratégica para el crecimiento de las actividades de vinculación, tales como la educativa, la tecnológica y la de estudios políticos, presentan dotaciones mínimas, hecho que retrasa sus posibilidades de desarrollo” (IA, pág. 214).

Más allá de las afirmaciones vertidas ut supra en el IA, son de remarcar las acciones desarrolladas por la Institución en vinculación audiovisual y radiofónica, con una destacable creación de contenidos, por más que se manifieste que “...necesitan superar el estadio de precariedad de su infraestructura, relocalizar sus instalaciones y mejorar su conectividad para poner en marcha una webTV y una radio online. Estos desafíos van de la mano de una necesaria profesionalización creciente de la capacidad de gestión de su personal”.

Otro espacio de actividades extensionistas a subrayar es el Salón Auditorio y el Hall, refaccionados gracias a los aportes del FOCEM y del Programa de Casas del Bicentenario del gobierno nacional. Los últimos aportes mencionados están gestionados por la Unidad de Vin-

culación Cultural, y son utilizados para las principales actividades de la Universidad, desde las ceremonias de colación, hasta actividades abiertas a la comunidad, como el cine, la música, el teatro, y la danza. Ambos salones poseen los espacios ambientados y acondicionados, aunque con una integración parcial de los equipos asociados en lo relativo a iluminación y sonido.

## **Financiamiento interno y externo**

Por otro lado, y desde 2011 hasta la fecha, las acciones de vinculación implementadas por la Universidad contaron con dos líneas de financiamiento: una externa, proveniente tanto de organismos gubernamentales como no gubernamentales, con los que se han firmado convenios específicos, que constituye la principal fuente de recursos, y otra interna, derivada del propio presupuesto universitario, que queda sujeta a las necesidades de infraestructura y académicas. Analizando las fuentes externas de financiamiento, resalta la Secretaría de Políticas Universitarias como la que mayor incidencia ha tenido en este aspecto.

Es así que el financiamiento externo ha permitido mayor desarrollo en actividades relativas a la vinculación tecnológica, educativa o audiovisual; mientras que las áreas culturales y de estudios políticos y sociales dependen principalmente del financiamiento interno de la Universidad.

A través de la lectura del material preexistente, pero fundamentalmente a partir de la visita del CP, cabe enfatizar el impacto social y comunitario que genera la existencia de las políticas de vinculación a la comunidad y que han sido constituidas en respuesta a la evolución incesante de la demanda del entorno y la constante predisposición institucional, desde el momento fundacional, a dar respuesta a tal demanda. Esta dinámica ha posibilitado una gran riqueza y diversidad en las temáticas a tratar y las estrategias de abordaje, a costa de dificultar la sistematización de las actividades, lo cual también aparece como una preocupación institucional. Del mismo modo que la aparición en el

relato de los responsables institucionales de la definición de ejes de acción o la reiterada mención de la necesidad de organizar la explosión de la demanda, en el marco de las entrevistas realizadas durante la visita del CP.

Por ello, y tal se manifiesta en el IA, la Universidad dice: “Adecuar la oferta de actividades de vinculación a la demanda cada vez mayor de ellas, requiere de nuevas e imaginativas estrategias de financiamiento. Esto implica, necesariamente, poseer los recursos para potenciar cada una de las áreas, crear convocatorias a proyectos con recursos propios, optimizar los espacios existentes y completar la infraestructura requerida para acciones culturales, deportivas y recreativas”. Afirmación a la que el CP adhiere.

No puede concluirse este informe sin hacer mención de la contundencia y fortaleza de los testimonios de los referentes territoriales de Florencio Varela entrevistados por el CP, que dieron cuenta del grado de movilización individual y colectiva que la existencia de la UNAJ ha generado en la comunidad. Las historias reflejadas en las diferentes entrevistas manifestaron el efecto transformador de la Universidad en las condiciones de vida de miles de vecinos de los barrios y de las familias de la zona. Sobraron ejemplos en donde el recorrido universitario les cambió la vida a quienes lo hicieron, muchos de ellos provenientes de los barrios más humildes del Conurbano Bonaerense.

En ese sentido un heterogéneo grupo de referentes territoriales (pequeños empresarios, jubilados, dirigentes de fútbol, jóvenes emprendedores, docentes secundarios, cartoneros, etc.), compartieron con el CP sus experiencias. Las mismas, además de recuperar valores emocionales, similares a los expresados por los graduados, dieron cuenta de la relevancia de la intervención de la UNAJ en el desarrollo social regional.

# BIBLIOTECA

La Biblioteca Central de la UNAJ se encuentra ubicada en la Sede 1-YPE, en el segundo piso del Edificio Mosconi. En la Biblioteca se realizan las actividades y se centralizan, todos los procesos necesarios para el desarrollo de las políticas y recursos de información.

La Biblioteca Central de la UNAJ depende de la Secretaría de Asuntos Académicos del CPE. Brinda sus servicios a los estudiantes regulares, docentes, investigadores, graduados y personal no docente de la UNAJ. Tiene como misión servir a la comunidad académica en la inserción dentro del sistema universitario por medio de la promoción de la lectura académica y recreativa, la alfabetización informacional y el desarrollo de la investigación, con el fin de lograr una articulación fluida entre el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de la investigación científica. Es objetivo de la Biblioteca brindar apoyo a toda la comunidad académica en cada necesidad informacional, disponiendo la información para un acceso rápido y eficaz.

Actualmente el horario de atención al público es de lunes a viernes de 8:00 a 18:00 h, cabe señalar que este horario no cubre las necesidades de todos los usuarios. Desde al año 2011 hasta la fecha el horario de la Biblioteca ha sufrido varios cambios, y si bien la banda horaria de mayor consulta es entre las 10:00 y las 18:00 h, los usuarios han manifestado la necesidad de contar con un horario más amplio.

## **Organización. Servicios de información e informáticos**

La Biblioteca Central está organizada con modalidad de estantería abierta, ofrece a los usuarios el acceso libre al material bibliográfico, y sus funciones están organizadas y diagramadas de acuerdo al siguiente esquema: referencia y atención al público; sala de lectura y consulta;

servicios al usuario; adquisiciones; procesos técnicos; hemeroteca; sitio web, facebook.

Sobre los servicios que se brindan desde la Biblioteca, cabe destacar que cuenta con una sala de lectura y consulta, se realizan préstamos en el aula y a domicilio, reservas, búsquedas bibliográficas; se ofrecen catálogo en línea, acceso a la biblioteca digital-BIDI, recursos web seleccionados de acceso abierto; búsqueda de información a pedido (48 horas); ayuda y orientación pedagógica para la búsqueda de información y bibliografía general y especializada; apoyo y asistencia a estudiantes discapacitados; talleres de alfabetización informacional a estudiantes y docentes investigadores; difusión de nueva bibliografía y novedades; envío de listados bibliográficos a pedido; compra de bibliografía sugerida para docentes investigadores; préstamos interbibliotecarios con Universidades argentinas; comunicación por redes sociales, etc.

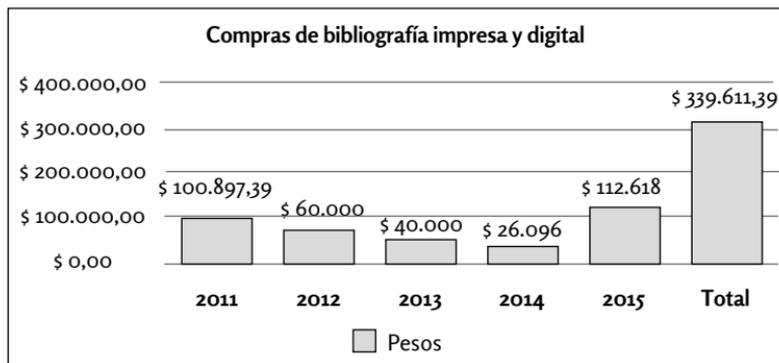
Si bien están realizando los trámites en el Ministerio de Ciencia y Tecnología, hasta la fecha no cuentan con el acceso a la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología-MINCYT.

## **Presupuesto, infraestructura y recursos humanos**

Como ya se dijo, la Biblioteca Central depende de la Secretaría de Asuntos Académicos del CPE. Sobre la inversión en bibliografía, recibieron financiamientos externos por \$100.000 de la Fundación YPF destinada a material para el Instituto de Ingeniería y Agronomía. Por otro lado, con presupuesto propio invirtieron \$239.611 en compras de bibliografía impresa y suscripciones digitales. Se estima que la media de inversión en bibliografía por usuario en el período 2011-2014 fue en promedio de \$4,78, y en el año 2015 la inversión alcanzó a \$6,10 por usuario, de acuerdo a lo expresado en el IA.

En relación con la inversión en adquisición de material bibliográfico en formato impreso y digital, se presenta a continuación un gráfico con el detalle del gasto de la Biblioteca Central en el período 2011 al 2015.

**Gráfico 5**



Fuente: IA.

## Infraestructura

En el año 2011 se le asignó a la Biblioteca un espacio muy reducido en la sede del Hospital El Cruce, donde desarrolló sus actividades hasta el año 2014. Con el fin de mejorar la atención al usuario, y ampliar el espacio destinado al fondo bibliográfico, se anexó una oficina con mostrador. El resto del material estaba guardado en un depósito en la sede YPF, el cual sufrió reestructuraciones y mudanzas. En el año 2013 se implementa y pone en marcha el préstamo automatizado con código de barra y a través de la tarjeta universitaria.

En el año 2014 se realiza la apertura de la Biblioteca en la Sede 1-YPF, en el segundo piso, donde cuenta con dos espacios, uno de ellos destinado a una sala de lectura de 60 m<sup>2</sup>, colección con estantería abierta, y 24 puestos de lectura. Estos espacios suman un total de 120 m<sup>2</sup>.

El espacio correspondiente a las áreas de trabajo del personal y del depósito de libros, publicaciones periódicas, etc. es suficiente en las actuales condiciones. Sería conveniente evaluar la posibilidad de disponer de una sala de lectura silenciosa, redistribuir los espacios destinados a oficinas para el personal y destinar un espacio mayor para facilitar un crecimiento del acervo bibliográfico a mediano y lar-

go plazo. El espacio con que cuenta actualmente la Biblioteca está distribuido en un mismo nivel, esto es recomendable para la circulación del material y la realización de las tareas del personal.

## Recursos humanos

El plantel de la Biblioteca está conformado por cinco empleados: una bibliotecaria responsable que cumple tareas de coordinación, planeamiento, organización y asesoramiento técnico, dos bibliotecarias y dos administrativas, que cumplen las diferentes tareas administrativas, técnicas y de atención al público.

Las tareas están organizadas en dos áreas: Área de desarrollo de la colección y procesos técnicos, y Área de servicios al usuario.

El personal técnico bibliotecario y la dirección son los intermediarios entre la colección bibliográfica y la comunidad. Dicho personal se encuentra dedicado a las tareas de: procesos técnicos, gestión y planificación, desarrollo de la colección (selección de compras, adquisiciones, donaciones y expurgo), administración, referencia, formación de usuarios, selección de recursos, implementación, modificación y parametrización del software KOHA, desarrollo de la web de la Biblioteca, circulación, control de calidad e indicadores, atención de la sala de lectura, coordinación de personal, relaciones interinstitucionales e internacionales.

El personal administrativo se encuentra afectado a las tareas de circulación, administrativas, gestión de donaciones, ordenamiento de la colección en estantería abierta, procesos de identificación del material bibliográfico y seguridad. Se destaca el compromiso del personal con su trabajo, en la realización de las diferentes actividades y en la atención a los usuarios.

En la medida que se vayan concretando nuevos proyectos, se diseñen recursos y nuevos servicios utilizando software social, se planifique la difusión y promoción de los servicios, la capacitación del personal, la formación de usuarios, la alfabetización informacional, si

aumenta la cantidad de usuarios reales, y si se decide implementar una política de desarrollo de colecciones y como consecuencia aumente el acervo bibliográfico, este plantel resultará insuficiente.

## Usuarios

Hasta el año 2015, la cantidad total de usuarios era de 18.442, conformados por estudiantes, docentes, investigadores y no docentes. La totalidad representa a los usuarios reales y potenciales.

Respecto de los estudiantes, la cantidad es de 18.260 usuarios potenciales (80%) y reales (20%). Los docentes y no docentes son usuarios reales. En el año 2014 se realiza la migración de datos del SIU Guaraní al KOHA pudiendo tener incorporados todos los datos de los estudiantes regulares con una periodicidad de actualización anual.

**Cuadro 19.** Usuarios de la Biblioteca

Tipo de usuarios	Cant.
Alumnos	18.260
Docentes	134
No Docentes	37
Institucionales	5
Personal Biblioteca	6
<b>Total</b>	<b>18.442</b>

*Fuente:* IA.

Si bien los alumnos, en líneas generales, están conformes con la atención al público y los servicios que brinda la Biblioteca, han manifestado la necesidad de que se incremente la cantidad de ejemplares de libros en formato impreso y que se implemente la conexión a Internet y wi-fi.

En relación con la formación de usuarios, tanto los docentes como los alumnos están interesados en recibir capacitación e infor-

mación relacionada con el uso de los diferentes recursos y servicios de la Biblioteca.

## **Colección. Acervo bibliográfico**

El fondo bibliográfico se compone de monografías, documentos, publicaciones periódicas, obras de referencia, investigaciones, bases de datos especializadas, materiales multimedia y mapas. El soporte de la colección es impreso y/o digital.

La colección total está constituida por 11.591 volúmenes, según se informa en el IA. Se considera que la colección aún no ha alcanzado el estándar de una colección ideal de una biblioteca universitaria que debe contener aproximadamente 50.000 volúmenes. Además, no cubre un mínimo de un ejemplar por estudiante, dado que la cantidad de estudiantes es mayor a la cantidad de volúmenes. Se estima que menos del 50% de la colección se encuentra informatizada.

Entre los factores a desarrollar es necesario lograr el equilibrio del acervo bibliográfico disponible ya que en determinadas áreas se encuentra desactualizado y hace falta adquirir más ejemplares. Por otro lado es necesario encarar un plan sistemático de ingreso del material bibliográfico que no se encuentra procesado.

La colección se subdivide para optimizar el desarrollo y propiciar el control de los procesos. Sub-colecciones: colección universitaria (4.603 ejemplares), biblioteca digital (211 ejemplares), colección multimedia (190 ejemplares), colecciones especiales (5.439 ejemplares) y hemeroteca (1.138 ejemplares).

Biblioteca digital: la biblioteca digital BIDI contiene una selección de libros de ingeniería con énfasis en ingeniería en petróleo, sobre la que se irán incorporando nuevas colecciones temáticas para las carreras de grado y de posgrado, dependiendo de los recursos económicos disponibles para el mantenimiento y el desarrollo de la colección. La biblioteca funciona con un proveedor sobre el que se pueden seleccionar los títulos y la cantidad de licencias, que funcionan como

volúmenes disponibles para ser prestados. Permitió subsanar la falta de bibliografía impresa extranjera que por diferentes motivos no ingresaba al país en estos últimos años. El mayor desafío que presenta es la difusión, la capacitación y la aceptación del nuevo formato para los usuarios. El servicio de circulación es idéntico al servicio de circulación de las colecciones impresas.

Se recomienda dar mayor visibilidad a la Biblioteca digital BIDI, promover, incrementar e incentivar el acceso a este recurso. Ofrecer cursos y talleres de capacitación a docentes, investigadores y alumnos.

## **Circulación. Préstamos y referencia**

La circulación en cuanto a préstamos, devoluciones y renovaciones de material bibliográfico impreso presenta un total de 29.130 transacciones. El incremento del 2011 al 2013 evidencia la presencia en la sede del HEC y la disminución en el 2014 se ve afectada por el cambio de espacio a la sede central, que se incrementa con el paso del tiempo en el 2015. La incidencia de la difusión de la ubicación de la Biblioteca también es uno de los factores que impacta en cada uno de los servicios, con énfasis en la circulación. El 1,6% de la población total al 2015 ha solicitado préstamos en el periodo 2011-2015.<sup>18</sup>

Si bien desde la Biblioteca se brinda el servicio de referencia en forma presencial, por correo electrónico, mensajes de texto y redes sociales (Facebook), se percibe poca difusión de los servicios, productos y recursos disponibles. Se consideraría oportuno reformular criterios y planificar un área de referencia, atención al público y servicios al usuario, que incluya campañas de difusión y promoción de los servicios y capacitación del personal, formación de usuarios, etc.

---

18 IA.

## Procesos técnicos. Recursos informáticos-equipamiento

Para la gestión de la información, la automatización de servicios y el procesamiento del material bibliográfico han adoptado el sistema integrado de gestión de Bibliotecas KOHA. En el año 2011 los servicios de préstamo automatizado se implementaron exitosamente en el segundo cuatrimestre con la instalación provisoria del software Agway hasta la instalación definitiva del sistema de gestión integrado KOHA, llevada a cabo por la Universidad Nacional de Córdoba desde la Prosecretaría de Informática (IA).

Dicho sistema contempla todas las funciones que deben realizarse dentro de una biblioteca universitaria. Fue adoptado acorde a las sugerencias del Módulo SIU Bibliotecas. Se encuentra alojado en un servidor propio sobre el que no se presentaron dificultades de comunicación entre el software y el servidor. El uso y las consultas del catálogo en línea y del módulo administrador se han llevado a cabo exitosamente, y no han presentado inconvenientes.

A pesar de que aún no se logró centrar todos los procesos en el software debido a limitaciones del funcionamiento de los módulos, sumado a la falta de recursos humanos, se tiende a centralizar la mayor cantidad de procesos en el software de gestión y dejar de utilizar los listados en Excel de forma paralela para donaciones, compras y reservas.

Desde la Biblioteca Central se señala la necesidad de incorporar al área una persona con perfil informático, con el fin de resguardar las bases existentes y desarrollar nuevos productos y servicios.

En relación con los recursos informáticos, cabe señalar que la Biblioteca no dispone de una cantidad adecuada de equipamiento informático para el personal y los usuarios. Con el fin de facilitar la consulta de los productos y servicios en línea in situ en la Biblioteca Central, es necesario adquirir computadoras para los usuarios y adaptar las instalaciones a las nuevas tecnologías.

Dos áreas que permitirían potenciar el desarrollo de la Biblioteca son el Área de Educación a Distancia y el Área de Informática. La primera habilitaría a la interacción permitiendo que se dispongan los servicios, productos y recursos de la Biblioteca en el Campus Virtual.

La segunda ya brinda el soporte técnico a la Biblioteca Central, y además podrían promover el uso de software libre y el desarrollo recursos en línea para la Biblioteca.

## **Convenios y cooperación. Redes y consorcios**

Los convenios y las redes nacionales e internacionales en las que participa la Biblioteca Central son: Redes Nacionales BDU-Consorcio SIU. Implementación de la base de datos BDU-Base de Datos Unificada. Catálogo colectivo que agrupa bases de datos de las bibliotecas universitarias del país. Desde los inicios, la Biblioteca se integra a la Base de Datos Unificada del SIU en el catálogo colectivo topográfico que permite la catalogación compartida con las bibliotecas de las Universidades nacionales y otras bibliotecas que integran la red.

REDIAB-Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas. La UNAJ junto a la UNQ detentan la Coordinación Región Metropolitana. Se participa de los plenarios en los cuales se tratan diferentes problemáticas y propuestas para su resolución, se realizaron capacitaciones, asesoramientos, y otros dentro del país.

RUNCOB-Red de Universidades del Conurbano Bonaerense. La UNAJ coordina desde 2013 la subcomisión de bibliotecas que tiene como finalidad acompañar los objetivos establecidos en el Estatuto de la Red por medio de acciones complementarias y cooperativas que propicien el acceso inclusivo y democrático a la información en el ámbito regional establecido. Participa de RECIARIA (Red de Redes de Información, con un total de 24 redes nacionales y 4 de Latinoamérica y Europa).

Proyecto de Cooperación Técnica en Gestión de la Información Científica: Universidad Nacional Arturo Jauretche, OPS/OMS Argen-

tina y el Hospital El Cruce Dr. Néstor Carlos Kirchner. Proyecto de fortalecimiento de la gestión del conocimiento y del acceso a la información científica para equipos docentes, investigadores y profesionales de la salud de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y Hospital El Cruce Dr. Néstor Carlos Kirchner, Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires. Pendiente firma de convenio. Inicio de actividades conjuntas desde el 26 de noviembre de 2014.

### ***Redes internacionales***

Red LADCI. Creación de la Red Latinoamericana para el Desarrollo de Competencias Informacionales (Red LADCI): mediante el Proyecto Redes VIII entre las Universidades integrantes de RUNCOB (Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense) y el Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador permitirá sentar las bases para la incorporación de ALFIN como política educativa transversal en las Universidades que integran la nueva red, teniendo en cuenta las características que tienen en común los estudiantes de las Universidades participantes del presente proyecto. Realizó las III Jornadas de Alfabetización Informacional, conjuntamente con RUNCOB en sedes UNLA, UNTREF, UNAJ.

Con respecto a los convenios, durante el año 2015 el equipo de Biblioteca participó del Proyecto *Salimos!* del CPyT, acompañando a grupos de alumnos a la Biblioteca Nacional y al Museo de la Lengua y el Lenguaje.

Con la finalidad de la recuperación del patrimonio documental, histórico y cultural albergado en la biblioteca del centro de documentación de los ex laboratorios de YPF, se lleva a cabo el Proyecto Becas de guarda bibliográfica. El proyecto fue dirigido y organizado por la Biblioteca, y desarrollado por los estudiantes que realizaron el “Seminario de Capacitación Archivística” organizado por el proyecto de extensión “Hacia la construcción de un Centro de Documentación. En el rescate y la conservación de la historia laboral del Conurbano

Sur”, a cargo de las profesoras Florencia Partenio y Gabriela Gómez, y el Museo Comunitario de Artes Visuales e Histórico, de la Subsecretaría de Cultura y Educación de la Municipalidad de Florencio Varela.

## **Biblioteca histórica de YPF**

Además de la Biblioteca Central, la institución cuenta con la Biblioteca Histórica de YPF. El espacio físico es de 880 m<sup>2</sup> y la colección está conformada por material bibliográfico: libros y revistas en formato impreso, microfilms, documentos, mapas, folletos, etc. El período de edición de los libros abarca desde el año 1926 a 1979 y el de las revistas desde el año 1926 a 1993.<sup>19</sup> Se ha relevado el 5% del total del material bibliográfico, el procedimiento del relevamiento se llevó a cabo a través de un proyecto con financiación institucional para la participación de becarios en la recuperación y valorización del patrimonio nacional. La temática que cubre es interdisciplinaria, especializada en petróleo, gas y geología. Cuenta con material de valor histórico cultural con revalorización nacional y con material de fines del siglo XVIII escrito por personajes ilustres.

Esta biblioteca está compuesta por dos espacios: primera planta, ubicada en el segundo piso, sector destinado a área de referencia, sala de consulta, colección bibliográfica y novedades. Segunda planta, ubicada en el tercer piso, sector destinado a las publicaciones periódicas y a la microfilmación.

La opción de fusionar ambas bibliotecas con el fin de subsanar los problemas de espacio de la Biblioteca Central, en lo correspondiente a sala de lectura, depósito de libros, hemeroteca, oficina de personal, aparece como una opción a considerar.

---

19 IA.

## **Proyecto Editorial Universidad Nacional Arturo Jauretche**

El objetivo específico del proyecto es la creación de la estructura y la puesta en marcha de la Editorial de la Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Para ello, el proyecto se estructurará a través de una estrategia consistente con las prioridades previstas en la convocatoria a proyectos, enfocándose en los siguientes aspectos complementarios: adecuación de la Editorial Universidad Nacional Arturo Jauretche; capacitación del personal; desarrollo de recursos humanos; recursos materiales y equipamiento; campañas de promoción y difusión, etc.

En el marco de este proyecto se recomienda que la Biblioteca Central y la Editorial de la UNAJ realicen en forma conjunta, actividades de canje, distribución, difusión y promoción, etc.

# CONSIDERACIONES FINALES

La UNAJ es una Universidad joven que llevó a cabo un proceso de normalización breve y eficiente, al que evaluamos positivamente, de modo tal que actualmente, a seis años de su creación, es una Universidad con perfil propio, que ha podido consolidar su proyecto en una de las zonas del conurbano bonaerense más vulnerable tanto en términos económicos como educativos.

Es una Universidad que se caracteriza por llevar el nombre de un hombre de la cultura, Arturo Jauretche, que responde a un ideario político e ideológico particular asumido por la Universidad, proponiéndose como desafío principal mejorar las condiciones de vida de la gente del medio local y zona de influencia donde se inserta, para constituirse en un claro facilitador del acceso a los estudios superiores de los jóvenes de Florencio Varela y sus zonas de influencia.

Ha logrado, en su corto desarrollo, cumplir en gran medida estos objetivos, consolidando una gestión institucional a través del cumplimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación, con un fuerte compromiso con el entorno y mediante la inclusión social educativa, garantizando la permanencia y favoreciendo la retención de los estudiantes. Tanto los fines, como los objetivos son coherentes con la misión de la Universidad.

En este sentido, la estructura orgánico-funcional ha sido planteada inicialmente de manera concentrada en tres secretarías principales: la SEF, el CPE y el CPyT, lo que le permitió fijar políticas centralizadas en un escenario de crecimiento exponencial de la matrícula logrando mayor cooperación entre unidades académicas y abarcando las múltiples actividades y funciones que fueron surgiendo. Esto dio lugar a la emergencia de nuevas estructuras de funcionamiento que no fueron formalizadas en el organigrama original. Sería conveniente llevar adelante tal

formalización así como la materialización de las estructuras que forman parte del organigrama pero que no han sido implementadas.

El presupuesto con el que cuenta la UNAJ no es suficiente para el desarrollo de los servicios académicos necesarios para satisfacer la creciente demanda del medio a la institución. La mayor parte de los recursos son destinados a la remuneración de los recursos humanos, resultando escasos para el desenvolvimiento de las distintas funciones. En este marco de desequilibrio presupuestario se percibe una imposibilidad creciente de direccionar recursos a desarrollar otros espacios, como por ejemplo la carrera docente, la investigación y el desarrollo de servicios a terceros.

Si bien no es posible, dados los registros actuales, diferenciar la asignación de recursos por función, se ha notado la priorización de las actividades de docencia y su articulación con el medio, lo cual es coherente con las prioridades del PI de la UNAJ y la ejecución presupuestaria se adecua ello. Sin embargo, la utilización de los registros por función y unidad, necesaria para una eficiente toma de decisiones, muestra limitaciones, no aprovechándose aún la parametrización de estos. Lo mismo ocurre con la puesta en marcha de procesos eficientes, que no se vería favorecida, por no contar con una clara matriz de autorizaciones. Esta situación reclama la implementación de instancias organizativas que permitan institucionalizar la toma de decisiones, en especial en lo atinente a la planificación y su articulación con la gestión presupuestaria.

Para la necesaria inversión en bienes de uso que sustenten las actividades de la Universidad cobra relevancia la obtención de fondos específicos que podrían actuar de manera complementaria al presupuesto general, como los que aportaría la continuación del proyecto de la Universidad en el FOCEM. Por otro lado, los mecanismos de obtención de recursos propios no se encuentran consolidados e interrelacionados con las posibilidades de prestación de servicios a terceros. Además de necesitar contar con mayores asignaciones presupues-

tarias, en el crecimiento y sostenimiento del proyecto institucional podría colaborar la implementación de los mecanismos explícitos en algunas de las líneas de acción consignadas en el Capítulo 6 del IA “Lineamientos para un plan de desarrollo institucional”, en la medida que aportan a la obtención de fondos adicionales a los presupuestarios, y sugieren la asignación de esos fondos al fortalecimiento de las capacidades necesarias para acrecentar la oferta de servicios a terceros.

Complementario de lo expresado, de acuerdo a lo señalado por la institución y corroborado en la visita del CP, la infraestructura se encuentra en permanente déficit considerando el crecimiento de la matrícula, siendo sólo parcialmente suficiente para el desarrollo de las actividades curriculares, así como para actividades de vinculación, e insuficiente para consolidar actividades relativas a investigación y transferencia, dado el déficit en equipamiento de laboratorios, en especial para Ciencias de la Salud e Ingeniería y Agronomía.

Del mismo modo, el predio de la Universidad registra déficit en infraestructura básica: sistema sanitario y de electricidad, ascensores, alambrado e iluminación perimetral.

La implementación del desarrollo de la Universidad requiere la definición de estrategias que constituyan una guía para el alineamiento de las acciones, propiciando una sinergia que las armonice y las enriquezca. Dentro de las definiciones estratégicas, habrá de abordarse decisiones sobre qué medida se tomarán hasta que converjan ingresos con egresos, hasta superar los desequilibrios, medidas que no deberían comprometer la esencia del modelo institucional elegido, ni poner en riesgo su sustentabilidad.

Si analizamos la gestión académica, debemos señalar que la UNAJ ha consolidado prácticas y estructuras alrededor de un proyecto que implica un compromiso territorial y con los sujetos que acceden a la misma. Tal gestión es adecuada y podría ser útil para proponer un grado de descentralización de sus funciones que permitiera avanzar en su política de incrementar los niveles de participación.

La organización en Institutos es adecuada para la gestión de la programación académica que resulta afín a la misión y objetivos propuestos en el PI.

Tanto el aumento de la oferta académica como el seguimiento de estudiantes, junto con programas que la UNAJ ha definido como prioritarios, han llevado a consolidar una planta docente, en intensivo crecimiento durante los últimos años. La relación entre cantidad de docentes y estudiantes y su dedicación para atender la programación académica es adecuada. El porcentaje de dedicaciones parciales en el plantel docente lo caracteriza, y en este sentido, se considera muy importante la política de concursos, que se ha ido consolidando e institucionalizando a lo largo del tiempo.

El cuerpo de docentes que aún no han accedido a tales concursos se encuentra ante una modalidad de contratación que se realiza por medio de contratos de locación de obra. Por tanto, sería importante seguir profundizando y consolidando la política de concursos.

En cuanto al nivel de formación alcanzado se considera que es suficiente y adecuado en el grado de consolidación que se encuentra la institución. La Universidad ha llevado adelante y ha consolidado políticas de formación, actualización y perfeccionamiento del personal docente, y si bien las mismas son potentes en los términos programáticos desde la gestión académica y desde la opinión de los mismos docentes, sería importante fortalecer dinámicas de formación de posgrado, destinadas a docentes, tanto en términos de formación disciplinar como de formación de posgrado en el campo pedagógico-didáctico. Sería importante que, a futuro y teniendo en cuenta la consolidación del proyecto académico con características propias, se puedan fortalecer las políticas de formación en el campo de la docencia universitaria.

Del mismo modo que lo dicho en el párrafo anterior, resultaría conveniente potenciar las “marcas de identidad” que definen a la institución, en más cantidad de proyectos y programas de investigación, que ubiquen a la propia Universidad como objeto de estudio.

En relación con la población estudiantil que atiende, la misma requiere de sólidas acciones, que vayan en la línea de sostener una matrícula a partir de un proyecto pedagógico que permita la continuidad de los estudios de una población que, hasta el momento, no ha tenido posibilidades de acceder a la vida universitaria.

Para ello, la UNAJ ha diseñado una serie de dispositivos, centrados en la dinámica institucional, que forman parte de una política general de ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes, que ha llevado a sostener en un contexto complejo, la media de retención del 49% (en la cohorte 2011). Para esto cuenta no sólo con mecanismos de seguimiento de los estudiantes e información sobre su rendimiento, sino con un claro objetivo a cumplimentar: la inclusión en la vida universitaria. Los estudiantes pueden acceder a una serie de programas que les facilitan la permanencia y el adecuado rendimiento en las carreras. Sumado a esto, se destaca el ciclo de formación inicial que permite una articulación transversal en toda la Universidad.

Desde el área de Bienestar Estudiantil, se implementan acciones concretas que favorecen la permanencia y la retención de los estudiantes, caso de las acciones de acompañamiento administrativo y acceso a los servicios, el Taller de Apoyo a la Producción de Textos Académicos, las tutorías de pares, entre otras.

Es importante el sistema de becas que administra la UNAJ y la cantidad de estudiantes que a ellas tiene acceso. La mayoría de las becas proviene de las políticas implementadas por la SPU y algunas de ayuda económica y formación (70 beneficiarios) son financiadas por la Universidad. Sería conveniente que este número de becas aumenten, con el objetivo de evitar la dependencia del financiamiento de programas externos.

En cuanto a la duración real de las carreras en relación con la duración teórica, aún no pueden establecerse datos ciertos, ya que la UNAJ cuenta con muy pocos graduados para poder dar cuenta de un análisis certero. De la misma manera, al no contar con un número

considerable de graduados, la institución todavía no ha diseñado políticas que permitan evaluar la inserción, la promoción y la movilidad laboral de los mismos.

Al analizar la gestión de la investigación, debemos señalar que la Universidad posee objetivos y metas claramente definidos para esta función coherentes con el PI, y están contenidos en el “Documento Marco de Investigación de la Universidad Nacional Arturo Jauretche”. Resultaría propicio fortalecer tales objetivos para lograr actividades de investigación consolidadas y que puedan articularse con otras instancias de gestión, previstas en el organigrama funcional de la Universidad, sobre todo con el CPyT. Esta articulación también permitiría subsanar algunas de las falencias en infraestructura y equipamiento, incrementando las interacciones interinstitucionales. El apoyo entre las contrapartes que pudieran surgir, ya sea a partir de recursos internos o de recursos obtenidos de otras fuentes, le permitiría a la investigación aportar fondos mediante la promoción de la innovación.

Sería necesario, además, consolidar la formalización de áreas nuevas, que tengan como objetivo apoyar la formulación y seguimiento de proyectos, y normalizar mediante actos

a través de la puesta en marcha de programas de movilidad estudiantil, becas internas de formación o doctorales a docentes-investigadores, con financiamiento propio o externo, mediante alianzas o convenios estratégicos.

En el análisis de la gestión de la vinculación es posible afirmar que la UNAJ otorga un lugar primordial al vínculo con la sociedad de la región, coherente con su PI, lo cual se traduce en una profusa oferta de actividades de vinculación, muchas de ellas con un formato realmente innovador, y con un alto grado de legitimación social y de inserción territorial. Asimismo, cuenta con una política explícita de convenios con entidades estatales, de carácter nacional e internacional, para el desarrollo y fortalecimiento de dichas actividades. De estas actividades destacamos: los proyectos de vinculación con financiamiento de

la Secretaría de Políticas Educativas del Ministerio de Educación de la Nación, con organizaciones territoriales como contraparte, tales como la Mesa Económico Social desde el Instituto de Ingeniería y Agronomía, o el trabajo en la Mesa de Tierras, desarrollado por el Instituto de Ciencias Sociales y Administración, que, si bien no han alcanzado aún su plena concreción, se trabaja en ellos. Asimismo, el logro de intercambios crecientes con sectores vinculados al arte en la región, las actividades con artistas y Centros de Cultura de los municipios de la región, el vínculo con las Escuela Secundarias y Técnicas, actividades deportivas, de comunicación, tanto radial, como visual, son altamente visibles.

En relación con el financiamiento de las actividades de vinculación, se percibe que los fondos provenientes del sector externo ocupan un lugar importante en el financiamiento total, ya que, como se mencionó en numerosas oportunidades, el creciente aumento de la matrícula obligó a la institución a destinar la mayor parte de su presupuesto a sostener la actividad de enseñanza. En esta línea, se requiere resolver las dificultades de presupuesto, mejorar y renovar la infraestructura del CPyT para posibilitar el desarrollo de los proyectos esbozados con esfuerzo durante los pasados años.

Por ello, sería deseable optimizar la articulación de las acciones de vinculación entre el CPyT y otras áreas de la Universidad, tales como los Institutos de enseñanza o los grupos de investigación, instrumentando además, que los diseños curriculares tiendan a esos fines, y de esta forma lograr una mayor participación estudiantil en estas actividades, así como el fortalecimiento de la idea de un docente integral que articule sus tareas docentes, con las de investigación y vinculación.

En relación con la Biblioteca, es posible señalar que en ella se realizan las actividades y se centralizan todos los procesos necesarios para el desarrollo de las políticas y recursos de información. Su misión es servir a la comunidad académica en la inserción al sistema universi-

tario por medio de la promoción de la lectura académica y recreativa, la alfabetización informacional, y el desarrollo de la investigación.

En el año 2014 se realizó la apertura de la Biblioteca en la Sede 1-YPF, en el segundo piso, dando una variada gama de servicios. El espacio correspondiente a las áreas de trabajo del personal y del depósito de publicaciones es suficiente en las actuales condiciones. Sería necesario considerar una redistribución de espacios en pos de priorizar el crecimiento del acervo bibliográfico de manera equilibrada entre las diferentes áreas del conocimiento desarrolladas al interior de la Universidad, objetivo que también podría llevarse adelante fortaleciendo la Biblioteca Digital.

La Biblioteca dispone de diversos canales de comunicación con la comunidad, no obstante se percibe poca difusión de los servicios, productos y recursos disponibles. De manera similar, no posee una cantidad adecuada de equipamiento informático para el personal y los usuarios. Un trabajo en conjunto con áreas como las de Educación a Distancia, Informática y Editorial permitiría potenciar las capacidades de manera articulada.

Como se mencionó, la institución cuenta con la Biblioteca Histórica de YPF, la cual posee bibliografía editada entre los años 1926 a 1993 sobre temáticas interdisciplinarias, especializada en petróleo, gas y geología. De la misma sólo se ha relevado el 5%. Resultaría conveniente que la institución incorporara esta Biblioteca a sus herramientas de desarrollo académico.

Finalmente, señalamos que la UNAJ en el breve tiempo que corre entre la creación, normalización y su camino de consolidación, ha profundizado “marcas de identidad” que la sostienen inter e intrainstitucionalmente. Esto lo ha logrado a partir de un importante proceso que tuvo en cuenta un proyecto académico con impronta propia, que implicó concentrarse en la inclusión social, desde una concepción educativa que prioriza el trabajo en el territorio en un contexto en el que el acceso a la educación es diferencial.

De ahí el importante aporte que la UNAJ realiza en favor de romper una idea de inclusión-exclusión, para posicionarse a favor de una verdadera inclusión que transforme el territorio en que los sujetos están inmersos.

Hacer sustentable este proyecto académico-institucional requiere de mayor presupuesto para enfrentar el desequilibrio actual. Adicionalmente, y sin disminuir el rol de las asignaciones del Estado en su sostenimiento, la Universidad podría aprovechar, institucionalizándolas, las fortalezas logradas en la gestión y las ideas para el desarrollo institucional expuestas en el IA, materializándolas en acciones concretas.



# RECOMENDACIONES

## Gobierno y Gestión

Elaborar un Plan Estratégico que incluya un programa explícito de desarrollo institucional articulado con la misión y los objetivos institucionales, que tienda a asegurar la sustentabilidad del proyecto de la UNAJ.

1. Generar una instancia interna de evaluación institucional a nivel central.
2. Consolidar la estructura orgánico-funcional adecuándola a la estructura real de funcionamiento y a los fines y objetivos estratégicos de la UNAJ.
3. Adecuar la Planta Técnico-Administrativa a los requerimientos actuales de la institución promoviendo la formación de sus integrantes.
4. Completar la elaboración de los Manuales de Funciones y Procedimientos, para mejorar el funcionamiento de los circuitos administrativos.

## Gestión Financiera

5. Institucionalizar los procesos de planificación y su articulación con la gestión presupuestaria y administrativa, incluyendo un registro de los movimientos presupuestarios discriminando por función, programa y unidad ejecutora.
6. Definir estrategias que permitan alinear acciones tanto al desarrollo como al cumplimiento de todas las funciones de la UNAJ para converger ingresos con egresos presupuestarios.
7. Dar continuidad a las obras de infraestructura y equipamiento previstas a los fines de garantizar los espacios y los insumos necesarios para el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad.

8. Impulsar la generación de recursos financieros adicionales tanto de fuente local, como nacional e incluso internacional, que permitan atender carencias prioritarias de equipamiento e infraestructura.

## **Gestión Académica**

9. Avanzar en la línea de la descentralización de funciones y toma de decisiones en el CPE, para el logro de mayor fluidez, rapidez y participación de los actores, frente al continuo crecimiento de la Universidad.
10. Realizar en el marco de la Planificación Institucional un estudio pormenorizado de todas las asignaturas que se dictan, para encontrar familias disciplinares que puedan conformar nuevos perfiles de carreras, buscando diversificar la oferta académica y atender las posibilidades de desarrollo del contexto.
11. Normalizar el funcionamiento de los Institutos.
12. Consolidar proyectos de investigación que profundicen el abordaje propio de cuestiones ligadas a los procesos de enseñar y aprender, como campo transversal de producción científica.
13. Favorecer políticas que permitan una mayor articulación entre las asignaturas de los ciclos iniciales y las del resto de las carreras.
14. Fortalecer la oferta de posgrado de la UNAJ como un modo de consolidar la oferta académica de manera conjunta con la de investigación.
15. Planificar dinámicas institucionales que consoliden la planta docente para atender el crecimiento constante de la matrícula y profundizar la política de concursos docentes.
16. Fortalecer las políticas de formación en el campo de la docencia.
17. Profundizar la incorporación de estudiantes, en términos formativos pre-profesionales, a proyectos de investigación y de vinculación. Incorporar mayor cantidad de estudiantes a proyectos de investigación y de vinculación en pos de fomentar los espacios formativos pre-profesionales.

18. Fortalecer programas de acompañamiento a los estudiantes con el objetivo de mejorar la tasa de abandono y la duración media real de las carreras.
19. Incrementar programas propios de becas.
20. Incrementar estudios, investigaciones y programas de acción que lleven a profundizar la relación de la institución con los graduados.

## **Investigación**

21. Jerarquizar la instancia de gestión institucional dedicada al desarrollo de la función de investigación y dotarla del personal necesario, en pos de promover una mayor cantidad de proyectos así como su seguimiento.
22. Desarrollar políticas institucionales que promuevan la formación de recursos humanos para las actividades de investigación.
23. Designar los referentes de docente-investigador de cada Instituto ya propuestos, por medio de una normativa pertinente.
24. Establecer una normativa que especifique de manera clara los criterios de evaluación externa de los proyectos de investigación así como los tiempos de ejecución, habilitando así su acreditación en el Programa de Incentivos a la investigación de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación.
25. Promover acciones orientadas a una mayor difusión tanto interna como externa de la producción científica, técnica y artística.

## **Vinculación**

25. Articular la relación entre las funciones de extensión, docencia e investigación, con el objetivo de vincular la formación teórica con la experiencia práctica de los alumnos.
26. Diseñar estrategias y procedimientos institucionales para que los proyectos extensionistas puedan tener financiamiento externo, mejorando la relación con las industrias y organizaciones privadas locales y regionales.

27. Perfeccionar y sistematizar un proyecto de fortalecimiento de las acciones en Vinculación Tecnológica y Transferencia (proyectos tecnológicos, consultorías y servicios a terceros), tendientes a la innovación y modernización tecnológica de entidades productoras de bienes y servicios de la región y el sector gubernamental, con el fin de la generación de recursos externos.
28. Articular la gestión del CPyT con los Institutos, estableciendo canales formales de relación entre las actividades de extensión, investigación y transferencia.

## **Biblioteca**

29. Definir en el marco del plan estratégico institucional, la ampliación del acervo bibliográfico, la actualización del equipamiento informático, la formación y capacitación de recursos profesionales.
30. Formular en la Biblioteca un proceso de reingeniería de los servicios bibliotecarios basado en las tecnologías de información y comunicación, que además de mejorar los existentes, promuevan la implementación de nuevos servicios al usuario en línea.
31. Organizar y poner en marcha campañas de difusión y promoción de los servicios y productos de las Bibliotecas.
32. Avanzar en la recuperación de la Biblioteca Histórica de YPF y su acervo bibliográfico.

# ANEXOS



## ANEXOS 2 Y 3

Cuadro ejecución presupuestaria por programa (montos devengados)

Valores monetarios en pesos		2013	2014		2015		2016 (al 31/10)		
01	Actividades centrales de Dirección	97.288.951	98,9%	174.905.450	90,8%	262.444.584	77,5%	263.666.354	90,3%
02	Formación de alumnos en Ciencias Sociales y Administración	245.470	0,2%	5.371.564	2,8%	3.408.205	1,0%	930.070	0,3%
03	Formación de alumnos en Ingeniería y Agronomía	11.820	0,0%	841.199	0,4%	594.879	0,2%	1.199.165	0,4%
04	Formación de alumnos de la Salud	9.862	0,0%	34.237	0,0%	319.312	0,1%	2.316.664	0,8%
05	Vinculación Tecnológica y Transferencia	286.794	0,3%	35.000	0,0%	14.000	0,0%	-	0,0%
06	Editorial	405.791	0,4%	747.103	0,4%	889.153	0,3%	1.703.896	0,6%
07	Investigaciones	100.515	0,1%	47.752	0,0%	309.192	0,1%	396.290	0,1%
08	Vinculación Audiovisual	61.066	0,1%	777.871	0,4%	1.649.943	0,5%	211.901	0,1%
09	Administración	-	0,0%	3.460.773	1,8%	46.866.392	13,8%	17.119.309	5,9%
10	Bienestar Estudiantil	-	0,0%	214.217	0,1%	957.726	0,3%	412.396	0,1%
11	Política y Territorio	-	0,0%	5.918.837	3,1%	19.636.580	5,8%	1.540.168	0,5%
12	Política Educativa	-	0,0%	24.198	0,0%	1.386.955	0,4%	2.019.985	0,7%
13	Posgrado	-	0,0%	235.550	0,1%	60.490	0,0%	468.450	0,2%
<b>TOTAL PROGRAMAS</b>		<b>98.410.269</b>	<b>100,0%</b>	<b>192.613.751</b>	<b>100,0%</b>	<b>338.537.411</b>	<b>100,0%</b>	<b>291.984.648</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: UNAJ.

## Cuadro ejecución presupuestaria por unidad y subunidad excluidos gastos en personal (montos devengados)

Valores monetarios en pesos		2013	2014	2015	2016 (al 31/10)
01	001	21.039.847	34.232.178	24.722.213	51.558.486
		79,1%	61,0%	21,1%	63,9%
01	002	292.973	420.427	594.796	492.023
		1,1%	0,7%	0,5%	0,6%
01	003	405.791	747.103	889.153	1.703.896
		1,5%	1,3%	0,8%	2,1%
01	004	-	1.733.659	17.320.199	3.583.818
		0,0%	3,1%	14,8%	4,4%
02	000	777.782	3.478.560	30.309.419	8.890.722
		2,9%	6,2%	25,9%	11,0%
02	001	-	-	16.546.601	8.006.505
		0,0%	0,0%	14,1%	9,9%
03	000	180.281	760.965	2.052.926	1.267.662
		0,7%	1,4%	1,8%	1,6%
03	001	491.813	5.571.730	3.414.768	904.920
		1,8%	9,9%	2,9%	1,1%
03	002	23.579	1.007.259	618.975	168.273
		0,1%	1,8%	0,5%	0,2%
03	003	26.730	269.018	384.830	2.323.151
		0,1%	0,5%	0,3%	2,9%
03	004	5.374	20.627	43.175	2.888
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
03	005	-	235.550	60.490	404.050
		0,0%	0,4%	0,1%	0,5%
03	006	-	22.376	128	-
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
04	000	3.330.746	7.224.352	17.336.196	1.123.350
		12,5%	12,9%	14,8%	1,4%
04	001	23.674	388.587	445.454	101.758
		0,1%	0,7%	0,4%	0,1%
04	002	-	-	2.430.011	185.334
		0,0%	0,0%	2,1%	0,2%
<b>TOTAL UNIDADES Y SUBUNIDADES</b>		<b>26.598.589</b>	<b>56.132.391</b>	<b>117.169.333</b>	<b>80.716.835</b>
		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: UNAJ.

## ANEXO 4

### Cuadro ejecución presupuestaria por programa e inciso excluido inciso 1 (montos devengados)

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR PROGRAMA E INCISO EXCLUIDO INCISO 1 (MONTOS DEVENGADOS)		2013	2014	2015	2016 (al 31/10)
Valores Monetarios en Pesos					
<b>01</b>	<b>Actividades Centrales de Dirección</b>	<b>25.477.271</b>	<b>38.470.518</b>	<b>43.286.021</b>	<b>55.698.599</b>
	1 Gastos en Personal	95,8%	68,5%	36,9%	69,0%
	2 Bienes de Consumo	2.042.482	1.318.212	1.427.979	984.245
	3 Servicios No Personales	13.672.586	19.817.778	19.192.596	24.122.920
	4 Bienes de Uso	7.685.378	16.699.861	22.375.214	30.313.154
	5 Transferencias	2.076.825	634.667	290.232	278.280
		82,4%	18,3%	9,5%	10,7%
<b>02</b>	<b>Formación de Alumnos en Ciencias Sociales y Administración</b>	<b>245.470</b>	<b>5.371.564</b>	<b>3.181.705</b>	<b>874.070</b>
	1 Gastos en Personal				
	2 Bienes de Consumo	25.296	2.078.809	1.002.736	23.071
	3 Servicios No Personales	140.474	3.063.910	2.170.219	775.045
	4 Bienes de Uso	0,0%	62,059	8,750	64,817
	5 Transferencias	79.700	166.787	4,88%	11,137
		3,2%	4,88%	0,0%	0,2%
<b>03</b>	<b>Formación de Alumnos en Ingeniería y Agronomía</b>	<b>11.820</b>	<b>841.199</b>	<b>594.879</b>	<b>177.034</b>
	1 Gastos en Personal				
	2 Bienes de Consumo	11.820	6.662	92.828	27.353
	3 Servicios No Personales	0,0%	363.224	43.758	33.377
	4 Bienes de Uso	0,0%	246.057	120.593	0,0%
	5 Transferencias	0,0%	225.257	6,5%	116.305
		0,0%	6,5%	11,0%	4,5%
<b>04</b>	<b>Formación de Alumnos de la Salud</b>	<b>9.862</b>	<b>34.237</b>	<b>319.312</b>	<b>2.300.464</b>
	1 Gastos en Personal				
	2 Bienes de Consumo	0,0%	28.042	0,5%	83.717
	3 Servicios No Personales	0,0%	6.195	0,0%	2.186.947
	4 Bienes de Uso	9.862	0,0%	266.199	5,2%
	5 Transferencias	0,0%	0,0%	0,0%	29.800
		0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
<b>05</b>	<b>Vinculación Tecnológica y Transferencia</b>	<b>286.794</b>	<b>35.000</b>	<b>14.000</b>	<b>-</b>
	1 Gastos en Personal				
	2 Bienes de Consumo	1.670	3.870	0,1%	0,0%
	3 Servicios No Personales	22.004	0,2%	0,0%	0,0%
	4 Bienes de Uso	0,0%	11.130	0,1%	0,0%
	5 Transferencias	263.120	20.000	14.000	0,0%
		10,4%	0,6%	0,5%	0,0%

06	Editorial		405.791	1,5%	747.103	1,3%	889.153	0,8%	1.703.896	2,1%
	1 Gastos en Personal									
	2 Bienes de Consumo			0,0%	526.922	9,4%	476.893	3,2%	1.638.857	33,1%
	3 Servicios No Personales		405.791	2,8%	220.180	0,7%	412.260	0,6%	85.039	0,2%
	4 Bienes de Uso			0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
07	Transferencias			0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
	Investigaciones		100.515	0,4%	47.752	0,1%	309.192	0,3%	338.786	0,4%
	1 Gastos en Personal									
	2 Bienes de Consumo			0,0%		0,0%	37.333	0,2%	35.674	0,7%
	3 Servicios No Personales			0,0%	12.000	0,0%	14.535	0,0%	3.300	0,0%
08	4 Bienes de Uso			0,0%	6.952	0,0%	257.324	0,9%		0,0%
	5 Transferencias		100.515	4,0%	28.800	0,8%		0,0%	299.812	11,5%
	Vinculación Audiovisual		61.066	0,2%	777.871	1,4%	1.649.943	1,4%	211.901	0,3%
	1 Gastos en Personal									
	2 Bienes de Consumo		9.717	0,5%	185.145	3,3%	215.009	1,4%	31.799	0,6%
09	3 Servicios No Personales		51.349	0,4%	530.554	1,8%	1.163.462	1,6%	167.818	0,4%
	4 Bienes de Uso			0,0%	62.172	0,4%	271.472	1,0%	12.284	0,0%
	5 Transferencias			0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
	Administración		-	0,0%	3.450.286	6,1%	46.866.392	40,0%	16.897.227	20,9%
	1 Gastos en Personal									
10	2 Bienes de Consumo			0,0%	907.797	16,1%	8.028.857	53,7%	1.569.781	31,7%
	3 Servicios No Personales			0,0%	2.197.750	7,5%	35.033.179	48,7%	13.464.836	32,0%
	4 Bienes de Uso			0,0%	333.340	1,9%	3.251.876	12,0%	234.104	0,8%
	5 Transferencias			0,0%	11.400	0,3%	552.480	18,0%	1.628.506	62,4%
	Bienestar Estudiantil		-	0,0%	214.217	0,4%	957.726	0,8%	412.396	0,5%
11	1 Gastos en Personal									
	2 Bienes de Consumo			0,0%	8.757	0,2%	233.338	1,6%	102.636	2,1%
	3 Servicios No Personales			0,0%	85.072	0,3%	233.549	0,3%	50.331	0,1%
	4 Bienes de Uso			0,0%	16.688	0,1%	278.669	1,0%	51.499	0,2%
	5 Transferencias			0,0%	103.700	3,0%	212.170	6,9%	207.950	8,0%
Política y Territorio	1 Gastos en Personal		-	0,0%	5.882.894	10,5%	18.338.562	15,7%	1.170.810	1,5%
	2 Bienes de Consumo			0,0%	472.509	8,4%	3.276.531	21,9%	344.900	7,0%

	3	Servicios No Personales		0,0%	3.027.054	10,3%	13.244.129	18,4%	630.042	1,5%
	4	Bienes de Uso		0,0%	102.949	0,6%	159.653	0,6%	126.418	0,4%
	5	Transferencias		0,0%	2.280.383	65,7%	1.658.250	54,1%	69.450	2,7%
<b>12</b>		<b>Política Educativa</b>	-	<b>0,0%</b>	<b>24.198</b>	<b>0,0%</b>	<b>701.959</b>	<b>0,6%</b>	<b>527.602</b>	<b>0,7%</b>
	1	Gastos en Personal								
	2	Bienes de Consumo		0,0%	2.000	0,0%	110.896	0,7%	102.245	2,1%
	3	Servicios No Personales		0,0%	2.000	0,0%	113.894	0,2%	131.422	0,3%
	4	Bienes de Uso		0,0%	20.198	0,1%	477.169	1,8%	293.935	0,9%
	5	Transferencias		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
<b>13</b>		<b>Posgrado</b>	-	<b>0,0%</b>	<b>235.550</b>	<b>0,4%</b>	<b>60.490</b>	<b>0,1%</b>	<b>404.050</b>	<b>0,5%</b>
	1	Gastos en Personal								
	2	Bienes de Consumo		0,0%	83.175	1,5%		0,0%		0,0%
	3	Servicios No Personales		0,0%	110.400	0,4%	53.000	0,1%	404.050	1,0%
	4	Bienes de Uso		0,0%	41.975	0,2%	7.490	0,0%		0,0%
	5	Transferencias		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
		<b>TOTAL PROGRAMAS</b>	<b>26.598.589</b>	<b>100,0%</b>	<b>56.132.391</b>	<b>100,0%</b>	<b>117.169.333</b>	<b>100,0%</b>	<b>80.716.835</b>	<b>100,0%</b>
	1	Gastos en Personal	-					0,0%		0,0%
	2	Bienes de Consumo	2.090.985	7,9%	5.621.899	10,0%	14.955.513	12,8%	4.944.278	6,1%
	3	Servicios No Personales	14.292.204	53,7%	29.436.117	52,4%	71.940.781	61,4%	42.035.127	52,1%
	4	Bienes de Uso	7.695.239	28,9%	17.603.380	31,4%	27.208.209	23,2%	31.126.010	38,6%
	5	Transferencias	2.520.160	9,5%	3.470.994	6,2%	3.064.832	2,6%	2.611.420	3,2%

Fuente: UNAJ.

## ANEXO 5

## Cuadro ejecución presupuestaria por unidad y subunidad e inciso (montos devengados)

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA POR UNIDAD Y SUBUNIDAD E INCISO (MONTOS DEVENGADOS)		2013		2014		2015		
Valores Monetarios en Pesos								
<b>01</b>	<b>001</b>	<b>Rectorado - Actividades Centrales</b>	<b>92.851.527</b>	<b>94,4%</b>	<b>170.666.132</b>	<b>88,6%</b>	<b>243.880.776</b>	<b>72,0%</b>
	1	Gastos en Personal	71.811.680	100,0%	136.413.954	100,0%	219.158.563	99,0%
	2	Bienes de Consumo	1.608.626	76,8%	717.704	12,8%	1.255.066	8,4%
	3	Servicios No Personales	11.764.174	82,3%	17.033.610	57,9%	15.420.801	21,4%
	4	Bienes de Uso	7.408.322	96,3%	16.209.324	92,1%	7.800.793	28,9%
	5	Transferencias	260.925	10,4%	291.540	8,4%	245.554	7,4%
<b>01</b>	<b>002</b>	<b>Rectorado - Relaciones Internacionales</b>	<b>292.973</b>	<b>0,3%</b>	<b>420.427</b>	<b>0,2%</b>	<b>594.796</b>	<b>0,2%</b>
	1	Gastos en Personal		0,0%		0,0%		0,0%
	2	Bienes de Consumo	2.597	0,1%	3.137	0,1%	14.062	0,1%
	3	Servicios No Personales	284.977	2,0%	372.540	1,3%	580.734	0,8%
	4	Bienes de Uso		0,0%		0,0%		0,0%
	5	Transferencias	5.400	0,2%	44.749	1,3%		0,0%
<b>01</b>	<b>003</b>	<b>Rectorado - Editorial</b>	<b>405.791</b>	<b>0,4%</b>	<b>747.103</b>	<b>0,4%</b>	<b>889.153</b>	<b>0,3%</b>
	1	Gastos en Personal		0,0%		0,0%		0,0%
	2	Bienes de Consumo		0,0%	526.922	9,4%	476.893	3,2%
	3	Servicios No Personales	405.791	2,8%	220.180	0,7%	412.260	0,6%
	4	Bienes de Uso		0,0%		0,0%		0,0%
	5	Transferencias		0,0%		0,0%		0,0%
<b>01</b>	<b>004</b>	<b>Rectorado - FOCEM</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.733.659</b>	<b>0,9%</b>	<b>17.320.199</b>	<b>5,1%</b>
	1	Gastos en Personal		0,0%		0,0%		0,0%
	2	Bienes de Consumo		0,0%	60.422	1,1%	43.510	0,3%
	3	Servicios No Personales		0,0%	1.611.792	5,5%	2.762.763	3,8%
	4	Bienes de Uso		0,0%	61.446	0,3%	14.513.925	53,9%
	5	Transferencias		0,0%		0,0%		0,0%
<b>02</b>	<b>000</b>	<b>Secretaría Económico-Financiera - Actividades Centrales</b>	<b>777.782</b>	<b>0,8%</b>	<b>3.489.046</b>	<b>1,8%</b>	<b>30.309.419</b>	<b>9,0%</b>
	1	Gastos en Personal		0,0%	10.486	0,0%		0,0%
	2	Bienes de Consumo	235.828	11,3%	917.497	16,3%	2.791.945	18,7%
	3	Servicios No Personales	308.614	2,2%	2.197.750	7,5%	23.911.393	33,2%
	4	Bienes de Uso	233.340	3,0%	351.913	2,0%	3.063.973	11,4%

		5	Transferencias			0,0%	11.400	0,3%	542.107	16,3%
02	001		Secretaría Económico-Financiera - Asistencia Técnica Y Convenios		-	0,0%		0,0%	16.546.601	4,9%
		1	Gastos en Personal			0,0%		0,0%		0,0%
		2	Bienes de Consumo			0,0%		0,0%	5.236.912	35,0%
		3	Servicios No Personales			0,0%		0,0%	11.121.786	15,5%
		4	Bienes de Uso			0,0%		0,0%	187.903	0,7%
		5	Transferencias			0,0%		0,0%		0,0%
03	000		Centro de Política Educativa - Actividades Centrales		180.281	0,2%	760.965	0,4%	2.737.922	0,8%
		1	Gastos en Personal			0,0%		0,0%	684.996	0,3%
		2	Bienes de Consumo			0,0%	82.263	1,5%	396.599	2,7%
		3	Servicios No Personales		27.449	0,2%	191.598	0,7%	395.571	0,5%
		4	Bienes de Uso		37.316	0,5%	140.121	0,8%	800.262	3,0%
		5	Transferencias		115.515	4,6%	346.983	10,0%	460.494	13,9%
03	001		Instituto de Ciencias Sociales y Administración		491.813	0,5%	5.571.730	2,9%	3.641.268	1,1%
		1	Gastos en Personal			0,0%		0,0%	226.500	0,1%
		2	Bienes de Consumo		30.486	1,5%	2.078.809	37,0%	1.003.136	6,7%
		3	Servicios No Personales		381.627	2,7%	3.256.075	11,1%	2.402.882	3,3%
		4	Bienes de Uso			0,0%	62.059	0,4%	8.750	0,0%
		5	Transferencias		79.700	3,2%	174.787	5,0%		0,0%
03	002		Instituto de Ingeniería Y Agronomía		23.579	0,0%	1.007.259	0,5%	618.975	0,2%
		1	Gastos en Personal			0,0%		0,0%		0,0%
		2	Bienes de Consumo		19.147	0,9%	53.182	0,9%	92.828	0,6%
		3	Servicios No Personales		4.432	0,0%	482.763	1,6%	67.854	0,1%
		4	Bienes de Uso			0,0%	246.057	1,4%	120.593	0,4%
		5	Transferencias			0,0%	225.257	6,5%	337.700	10,2%
03	003		Instituto de la Salud		26.730	0,0%	269.018	0,1%	384.830	0,1%
		1	Gastos en Personal			0,0%		0,0%		0,0%
		2	Bienes de Consumo		8.425	0,4%	89.614	1,6%	74.836	0,5%
		3	Servicios No Personales		8.443	0,1%	41.945	0,1%	309.994	0,4%
		4	Bienes de Uso		9.862	0,1%	137.459	0,8%		0,0%
		5	Transferencias			0,0%		0,0%		0,0%
03	004		Instituto de Estudios Iniciales		5.374	0,0%	20.627	0,0%	43.175	0,0%
		1	Gastos en Personal			0,0%		0,0%		0,0%

	2	Bienes de Consumo	5.367	0,3%	20.227	0,4%	10.849	0,1%
	3	Servicios No Personales	7	0,0%	400	0,0%	32.325	0,0%
	4	Bienes de Uso		0,0%		0,0%		0,0%
	5	Transferencias		0,0%		0,0%		0,0%
<b>03</b>	<b>005</b>	<b>Posgrado</b>	-	<b>0,0%</b>	<b>235.550</b>	<b>0,1%</b>	<b>60.490</b>	<b>0,0%</b>
	1	Gastos en Personal		0,0%		0,0%		0,0%
	2	Bienes de Consumo		0,0%	83.175	1,5%		0,0%
	3	Servicios No Personales		0,0%	110.400	0,4%	53.000	0,1%
	4	Bienes de Uso		0,0%	41.975	0,2%	7.490	0,0%
	5	Transferencias		0,0%		0,0%		0,0%
<b>03</b>	<b>006</b>	<b>Títulos</b>	-	<b>0,0%</b>	<b>22.376</b>	<b>0,0%</b>	<b>128</b>	<b>0,0%</b>
	1	Gastos en Personal		0,0%		0,0%		0,0%
	2	Bienes de Consumo		0,0%		0,0%		0,0%
	3	Servicios No Personales		0,0%	2.178	0,0%		0,0%
	4	Bienes de Uso		0,0%	20.198	0,1%	128	0,0%
	5	Transferencias		0,0%		0,0%		0,0%
<b>04</b>	<b>000</b>	<b>Centro de Política y Territorio</b>	<b>3.330.746</b>	<b>3,4%</b>	<b>7.245.330</b>	<b>3,8%</b>	<b>17.781.226</b>	<b>5,3%</b>
	1	Gastos en Personal		0,0%	20.978	0,0%	445.030	0,2%
	2	Bienes de Consumo	181.039	8,7%	983.712	17,5%	3.400.927	22,7%
	3	Servicios No Personales	1.084.687	7,6%	3.572.864	12,1%	11.785.701	16,4%
	4	Bienes de Uso	6.400	0,1%	311.498	1,8%	447.069	1,7%
	5	Transferencias	2.058.620	81,7%	2.356.278	67,9%	1.702.500	51,2%
<b>04</b>	<b>001</b>	<b>Vinculación Tecnológica</b>	<b>23.674</b>	<b>0,0%</b>	<b>424.529</b>	<b>0,2%</b>	<b>445.454</b>	<b>0,1%</b>
	1	Gastos en Personal		0,0%	35.942	0,0%		0,0%
	2	Bienes de Consumo	1.670	0,1%	5.235	0,1%	21.259	0,1%
	3	Servicios No Personales	22.004	0,2%	342.022	1,2%	410.194	0,6%
	4	Bienes de Uso		0,0%	21.330	0,1%		0,0%
	5	Transferencias		0,0%	20.000	0,6%	14.000	0,4%
<b>04</b>	<b>002</b>	<b>Vinculación Educativa</b>	-	<b>0,0%</b>	-	<b>0,0%</b>	<b>3.282.999</b>	<b>1,0%</b>
	1	Gastos en Personal		0,0%		0,0%	852.988	0,4%
	2	Bienes de Consumo		0,0%		0,0%	136.690	0,9%
	3	Servicios No Personales		0,0%		0,0%	2.273.521	3,2%
	4	Bienes de Uso		0,0%		0,0%		0,0%

	5	Transferencias		0,0%		0,0%	19.800	0,6%
<b>TOTAL UNIDADES Y SUBUNIDADES</b>			<b>98.410.269</b>	<b>100,0%</b>	<b>192.613.751</b>	<b>100,0%</b>	<b>338.537.411</b>	<b>100,0%</b>
	1	Gastos en Personal	71.811.680	73,0%	136.481.361	70,9%	221.368.077	65,4%
	2	Bienes de Consumo	2.090.985	2,1%	5.621.899	2,9%	14.955.513	4,4%
	3	Servicios No Personales	14.292.204	14,5%	29.436.117	15,3%	71.940.781	21,3%
	4	Bienes de Uso	7.695.239	7,8%	17.603.380	9,1%	26.950.885	8,0%
	5	Transferencias	2.520.160	2,6%	3.470.994	1,8%	3.322.155	1,0%

Fuente: UNAJ.

## ANEXO 6

Cuadro sedes activas de UNA

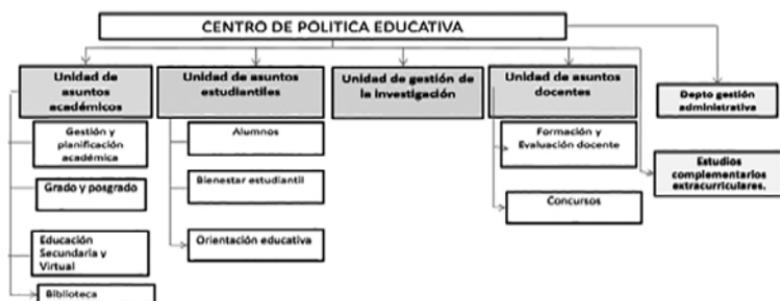
Edificio	Partido	Dominio	Inst. Cs. Salud	Inst. Cs. Soc. y Adm.	Inst. Ing. y Agro	Est. Iniciales	Ctro. Pol. y Terr.
Edificio Alejandro Mayol (Sede Central-YPF)	Florencio Varela	Propio					X
Edificio G. Hudson (Sede Central-YPF)	Florencio Varela	Propio	X	X	X	X	
Edificio H. Manzi (Sede Central-YPF)	Florencio Varela	Propio	X	X	X	X	
Edificio Ing. H. Abrales (Sede Central-YPF)	Florencio Varela	Propio	X	X	X	X	
Edificio J. Lanteri (Sede Central-YPF)	Florencio Varela	Propio	X	X	X	X	
Edificio M. Ugarte (Sede Central-YPF)	Florencio Varela	Propio	X	X	X	X	
Edificio Savio (Sede Central-YPF)	Florencio Varela	Propio	X	X	X	X	

Edificio	Partido	Dominio	Inst. Cs. Salud	Inst. Cs. Soc. y Adm.	Inst. Ing. y Agro	Est. Iniciales	Ctro. Pol. y Terr.
Edificio Silvio Dessy (Sede Central-YPF)	Florencio Varela	Propio	X	X	X	X	
Edificio Dr. R Carrillo (Sede Central-HEC)	Florencio Varela	Propio	X	X	X	X	
Centro Municipal Articulación Universitaria (CMAU) (Sede Central-Quilmes)	Quilmes	No propio	X	X	X	X	
E.E.S. N° 28 (Sede Central-Berazategui)	Berazategui	No propio	X	X	X	X	
E.P. N° 41 (Sede Central-Berazategui)	Berazategui	No propio	X	X	X	X	
EPB N° 6 (Sede Lobos)	Lobos	No propio		X			
Sede Castelli	Castelli	No propio	X				
Sede de la Sociedad Rural de Brandsen (Sede Brandsen)	Brandsen	No propio			X		

Fuente: SIEMI.

## ANEXO 7

### Diagrama del Centro de Política Educativa



## ANEXO 8

### Cuadro programación académica

Instituto y Carrera	Tipo	Sede	Res. ME	Res. CONEAU
<b>Unidad académica: Instituto de Ingeniería y Agronomía</b>				
Licenciatura en Ciencias Agrarias	Grado	FV		
Ingeniería Industrial	Grado	FV	3100/2015	804-2205/13
Ingeniería en Transporte	Grado	FV		
Ingeniería en Petróleo	Grado	FV		804-0583/14
Ingeniería en Informática	Grado	FV	563/2015	804-2204/13
Ingeniería Electromecánica	Grado	FV	2344/2015	804-2207/13
Bioingeniería	Grado	FV	2157/2015	804-2206/13
<b>Tecnatura Universitaria en Producción Vegetal Intensiva</b>				
	Pregrado	FV		
Tecnatura Universitaria en Emprend. Agropecuarios	Pregrado	FV, Belgrano y Brandsen.		
<b>Unidad académica: Instituto de Ciencias Sociales y Administración</b>				
<b>Especialización en Evaluación de Políticas Públicas UNLa-UNA</b>				
	Especializ.	FV		231/2015
Licenciatura en Trabajo Social	Grado	FV	2307/2015	

Licenciatura en Relaciones del Trabajo	Grado	FV	2110/2012	
Licenciatura en Gestión Ambiental	Grado	FV	1505/2012	
Licenciatura en Economía	Grado	FV	En trámite	
Licenciatura en Administración	Grado	FV	677/2013	
<b>Unidad académica: Instituto de Ciencias de la Salud</b>				
Maestría en Investigación Traslacional para la Salud	Maestría	FV	En eval. en CONEAU	
Especialización en Cardiología	Especializ.	FV		1531/2014
Medicina	Grado	FV		804-2313/14
Lic. en Organización y Asistencia de Quirófanos	Grado	FV	1504/2012	
Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría	Grado	FV	823/2014	
Licenciatura en Enfermería	Grado	FV	1260/2012	
Bioquímica	Grado	FV	839/2014	804-1285/10
Tecnatura Universitaria Información Clínica y Gestión de Pacientes	Pregrado	FV		
Tec. Universitaria Farmacia Hospital.	Pregrado	FV	2807/2015	
Tecnatura Universitaria Emergencias Sanitarias y Desastres	Pregrado	FV	253/2013	

Fuente: Ficha SIEMI.

# DOCUMENTO



Nota (R) N°53/2017

Florencio Varela, 20 de Septiembre de 2017

Sr. Presidente,

Por la presente me dirijo a Usted a fin de compartir nuestro parecer en relación a la Evaluación Externa de nuestra Universidad por parte de la CONEAU, a efectos de ser agregada como post scriptum.

Queremos hacer llegar un agradecimiento al Comité de Pares Evaluadores, Nilda Esther Picco, Armando De Angelis, Luis Gabriel Porta, María de los Ángeles Peral de Bruno y Luis Antonio Bosch, a la consultora para Biblioteca Rita Candame, a los miembros de la CONEAU a cargo, Mariano Candiotti y Rubén Hallú y a las técnicas de la CONEAU a cargo, María Eugenia De Ponti y María Sanseau. La tarea desarrollada se llevó a cabo en un clima de colaboración permanente y respeto, compartiendo en todo momento con calidez y profesionalismo las experiencias de nuestra corta historia con los integrantes de la comunidad universitaria.

La Universidad Nacional Arturo Jauretche ha resuelto, en el fragor de una intensa actividad académica iniciada en 2011, detenerse a reflexionar sobre el quehacer institucional de estos cinco años, desarrollar una mirada crítica sobre lo realizado y el impacto en un territorio del que nos sentimos parte y que hoy la reconoce como propia.

El proceso de la Autoevaluación puso en juego a todos los actores institucionales, que se movilizaron alrededor de los ejes orientadores elaborados



por la propia comunidad, que -como preguntas reflexivas- indagaron sobre los grados de concreción y pertinencia del despliegue de nuestro proyecto institucional.

El informe de los pares evaluadores refleja una lectura atenta de nuestra Autoevaluación y, sobre todo, una percepción muy acertada del clima institucional que el proyecto que esta Universidad ha generado en todos los trabajadores, y de las expectativas y valoraciones que los colectivos de la región tienen sobre esta casa de estudios y sobre las transformaciones que ha impulsado y concretado.

Los pares han destacado especialmente lo acertado de la creación de esta Universidad en un espacio de frontera educativa, y el enorme esfuerzo realizado en su corta vida, con las limitaciones de recursos derivadas de la atención prioritaria de la actividad docente en un contexto de masividad no prevista, y con un plantel Nodocente cuyo crecimiento no ha podido acompañar adecuadamente el explosivo desarrollo de la matrícula y de las funciones universitarias.

Del mismo modo, el informe da cuenta del enorme desarrollo de las actividades de vinculación territorial, la multiplicidad de sectores a los que se ha convocado y que convocan a la universidad, de los lazos tendidos hacia y desde los actores más diversos, pero también desde las currículas que plantean una enseñanza anclada en el territorio, en prácticas socioeducativas que integren los conocimientos y pongan en diálogo de manera temprana a los estudiantes con la realidad regional.

Se destaca el rápido y eficiente proceso de normalización, la coherencia en la implementación de la oferta institucional prevista, un desarrollo normativo y administrativo acorde con la etapa institucional que atraviesa.



El informe reconoce asimismo las limitaciones presupuestarias que la institución ha atravesado durante el período estudiando en relación al crecimiento de su matrícula (y que persisten a la fecha de este post scriptum), pero también respecto de la necesidad –como universidad nueva- de inversiones de inicio no atendidas. Esto deriva en un déficit estructural que no permite desarrollar de manera integral y suficiente las funciones inherentes a su misión.

Hacemos propias las recomendaciones que el Comité ha desarrollado en el informe, que echan luz sobre los principales procesos que deberemos abordar en vista a un plan de mejora necesario y oportuno.

Aún en coincidencia con el conjunto de estas recomendaciones, debemos consignar particularmente una perspectiva diferente a la expresada por los pares evaluadores respecto de la recomendación N°10: el modelo institucional adoptado por la Universidad Nacional Arturo Jauretche, privilegia las funciones de docencia, investigación y vinculación en las unidades académicas, y por tanto requiere como contraparte un núcleo de gestión -radicado en los centros y direcciones del Rectorado-, que representa el sustento operativo y de diseño de políticas comunes. Coincidimos en la necesidad de mayor agilidad en los procesos y este eje será parte seguramente de los lineamientos del plan de mejora próximo a encarar por parte de la institución.

En el mismo sentido, queremos expresar nuestra divergencia con la recomendación N°24, ya que la formalización de la designación aludida es más pertinente en un esquema de autonomía de las unidades académicas que no se condice con el diseño institucional fundacional.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a todo el personal de la Universidad, que con su compromiso y trabajo colaborativo ha hecho posible una



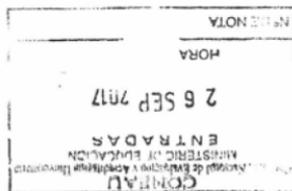
realidad donde más de 20.000 estudiantes día a día siembran un futuro de transformaciones para su comunidad.



Sin más, lo saluda con atenta consideración



Lic. Ernesto F. Villanueva  
RECTOR  
Univ. Nac. Arturo Jauretche



COMISION NACIONAL DE EVALUACION Y

ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA

CONEAU

PRESIDENTE DR. NESTOR PAN

S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D

**PUBLICACIONES  
DE LA CONEAU**



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

En el año 2010 en el marco de una política comunicacional ampliada, que renovó el diseño integral de la imagen de la CONEAU, esta institución resolvió reanudar sus publicaciones.

La CONEAU retomó entonces la edición de la serie correspondiente a los Informes de Evaluación Externa, manteniendo su numeración anterior (entre 1998 y 2004 se habían editado 21 volúmenes). Luego se fueron sumando varias colecciones hasta llegar en la actualidad al siguiente listado de publicaciones:

- Acreditación de carreras de Grado
- Guía de Posgrados Acreditados
- Cuadernos del Programa Phrónesis
- Documentos institucionales
- Informes de Evaluación Externa

## Informes de Evaluación Externa

Este listado incluye los títulos publicados en la segunda etapa.

22. Instituto Universitario CEMIC
23. Universidad Nacional de Tres de Febrero
24. Universidad de Morón
25. Universidad Nacional de Quilmes
26. Universidad Nacional de Villa María
27. Universidad Nacional de La Plata
28. Universidad Nacional del Nordeste
29. Universidad Nacional del Litoral
30. Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano
31. Universidad de Congreso
32. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
33. Universidad Nacional de General Sarmiento
34. Universidad Blas Pascal
35. Universidad Católica de Santa Fe
36. Universidad de Concepción del Uruguay
37. Universidad Nacional de La Matanza
38. Instituto Universitario Aeronáutico
39. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
40. Universidad Nacional de Cuyo\*\*
41. Universidad Católica de Santiago del Estero
42. Instituto Universitario Italiano del Rosario
43. Universidad Católica de Cuyo
44. Universidad Nacional de Formosa
45. Universidad Nacional del Sur
46. Instituto Universitario del Gran Rosario
47. Universidad Tecnológica Nacional
48. Universidad Notarial Argentina
49. Universidad Nacional de General San Martín
50. Universidad Austral \*
51. Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
52. Universidad Nacional de San Juan \*
53. Instituto Universitario de Salud Mental de la APdeBA

54. Instituto Tecnológico de Buenos Aires
55. Universidad Empresarial Siglo 21
56. Universidad Católica de Córdoba
57. Universidad de Palermo
58. Universidad de San Pablo - Tucumán
59. Universidad del CEMA
60. Universidad Champagnat
61. Universidad Nacional de San Luis
62. Universidad CAECE
63. Universidad Nacional de Lanús
64. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
65. Universidad de la Marina Mercante
66. Universidad Nacional de La Matanza \*
67. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
68. Universidad Torcuato Di Tella
69. Universidad de la Cuenca del Plata
70. Universidad Adventista del Plata
71. Universidad Kennedy
72. Universidad Católica de La Plata
73. Instituto Universitario CEMIC \*
74. Universidad FASTA
75. Universidad del Aconcagua
76. Universidad Maimónides
77. Universidad Autónoma de Entre Ríos
78. Universidad Nacional del Litoral \*\*
79. Universidad Nacional de Cuyo\*\*\*
80. Universidad Juan Agustín Maza
81. Pontificia Universidad Católica Argentina “Santa María De Los Buenos Aires”
82. Universidad Nacional de Río Negro
83. Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina
84. Universidad Nacional Arturo Jauretche

\*Segunda Evaluación Externa

\*\*Tercera Evaluación Externa

\*\*\*Cuarta Evaluación Externa

## Acreditación de carreras de Grado

Una de las tareas básicas de la CONEAU es realizar los procesos evaluativos conducentes a la acreditación de las carreras de grado declaradas de “interés público”. Según la Ley de Educación Superior son aquellas cuyo ejercicio “pudieran comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes<sup>2</sup>.

Los estándares de acreditación son establecidos por el ministerio de Educación de acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual están representadas las instituciones universitarias tanto estatales como privadas.

De tal manera, la CONEAU realiza su trabajo a partir de una normativa que goza de consenso en el sistema universitario.

El objetivo de la colección no es sólo describir el proceso de acreditación sino dar cuenta del impacto en la calidad que la evaluación tiene para cada una de las titulaciones que participaron de las convocatorias obligatorias.

Los títulos publicados son:

- Ingeniería Agronómica (2014)
- Ingeniería (2015)
- Veterinaria (2016)
- Medicina (2017)

## Cuadernos del Programa Phrónesis

Desde el año 2009 funciona el programa de formación en evaluación de instituciones y carreras universitarias denominado Programa Phrónesis. Su objetivo es contribuir a la construcción de una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el sistema universitario desde sus distintos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales.

El programa ofrece diferentes modalidades de cursos teniendo en cuenta las necesidades de formación de las instituciones que participan. En la actualidad funcionan los cursos introductorios a la evaluación y acreditación que se dictan de forma periódica y los cursos que se diseñan a pedido de una institución. Llamamos a los primeros cursos regulares y a los segundos, cursos por convenio.

A través de estas actividades se logra una mayor cobertura de la demanda de formación que existe por parte de la comunidad sobre este conocimiento específico.

Para los cursos que al respecto implementa la CONEAU se editan Cuadernos con material didáctico elaborado por el equipo técnico del área y otros materiales adicionales que son esenciales para el abordaje de los temas. El programa tiene una demanda sostenida: en 2009 participaron del Programa 120 personas y en 2017 fueron 230, con un pico en 2014 de 430 participantes, cuando se realizaron dos ediciones.

## Carreras de Posgrado

*Posgrados Acreditados de la República Argentina*, edición que se actualiza anualmente. Este libro recopila los posgrados acreditados informados por las instituciones que están en condiciones de abrir inscripción. De esta manera, la publicación se transforma en una guía imprescindible para el conocimiento de todas las carreras de posgrado que se dictan en las universidades del país.

Primera edición 2013, 256 páginas;

Segunda edición 2014, 280 páginas;

Tercera edición 2015, 300 páginas;

Cuarta edición 2016, 314 páginas;

Quinta edición, 2017, 328 páginas.

Sexta edición, 2018, 361 páginas

## Documentos institucionales

*Avances de gestión desde la Evaluación Institucional, 2008 – 2010.* 176 páginas. Este volumen, coordinado y supervisado por Juan Carlos Geneyro, inició la serie de “Documentos institucionales” en el año 2011.

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

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

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

*Creación de instituciones universitarias privadas. La labor de la CONEAU 1996 – 2016.* Buenos Aires, 2017. 64 páginas.

Este libro se terminó de imprimir  
en el mes de febrero de 2019, en Buenos Aires, Argentina,  
en los Talleres de Área Cuatro S.R.L.  
[www.areacuatro.com.ar](http://www.areacuatro.com.ar) - [info@areacuatro.com.ar](mailto:info@areacuatro.com.ar)



En los inicios del Bicentenario de la Revolución de Mayo, en el Partido de Florencio Varela, ubicado en el conurbano bonaerense, se estableció la Universidad Nacional Arturo Jauretche: creada mediante Ley Nacional, sancionada en diciembre de 2009 y promulgada el 5 de enero de 2010. En el transcurso de este último año su sede principal y asiento de las autoridades comienza a funcionar en los ex laboratorios de YPF, cedidos en comodato por la Universidad Nacional de La Plata, es designado el Rector Organizador, se pone en marcha su proyecto institucional, luego de la evaluación favorable de la CONEAU, y es aprobado el Estatuto Provisorio. El primer ciclo lectivo comienza en marzo de 2011 con 2.046 ingresantes efectivos, desarrollado en las aulas cedidas por el Hospital de Alta Complejidad El Cruce, con una oferta académica de once carreras; se crearon entonces los Institutos de Ingeniería y Agronomía, de Ciencias Sociales y Administración, y de Ciencias de la Salud; se aprobaron las primeras reglamentaciones para la actividad académica y se crearon el Centro de Política Educativa y el Centro de Política y Territorio, a la vez que se acreditó la primera carrera en la CONEAU y comenzaron los concursos docentes. En los años siguientes se crearon nuevas carreras; por ejemplo, la de Medicina en 2015, año en que se graduaron los primeros alumnos de La UNAJ.

ISBN 978-987-3765-48-3



**Ministerio de Educación**  
**Presidencia de la Nación**