



Informe Final  
Evaluación Externa  
Universidad Nacional del Centro  
de la Provincia de Buenos Aires

1998

# CONEAU

*Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*  
MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN

Juan Carlos Publiese  
*Presidente*

Víctor René Nicoletti  
*Vicepresidente*

José Luis Cantini  
Juan Carlos Hidalgo  
Carlos Pérez Rasetti  
Héctor Sauret  
Fernando Storni S. J.  
Adolfo Luis Stubrin

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria  
Santa Fe 1385 -4° piso  
(1059) Buenos Aires, Argentina  
Tel. (54-11)4 815-1545/1767/1798 - Fax 4 815-0744  
E-mail: [consulta@coneau.edu.ar](mailto:consulta@coneau.edu.ar)  
Web site: [www.coneau.edu.ar](http://www.coneau.edu.ar)

Edición y arte: . Impreso en Argentina.  
*Printed in Argentina.*

Ilustración de la tapa: *Alrededores de Tandil*  
de Ricardo Marcangeli

**INFORME FINAL**

**EVALUACION EXTERNA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO  
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**



## INDICE GENERAL

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>11</b>
<b>Acerca de la evaluación institucional .....</b>	<b>11</b>
<b>Trayectoria histórica.....</b>	<b>12</b>
<b>LAS FUNCIONES DE GOBIERNO Y GESTION .....</b>	<b>17</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>17</b>
<b>La articulación entre la función de gobierno y el nivel de la gestión</b>	<b>19</b>
<b>El proyecto institucional .....</b>	<b>19</b>
<b>El consenso como recurso .....</b>	<b>23</b>
<b>Los órganos de gobierno.....</b>	<b>24</b>
<b>Sobre la función de gestión .....</b>	<b>25</b>
<b>1. Estructura orgánico-funcional.....</b>	<b>25</b>
<b>2. Presupuesto .....</b>	<b>26</b>
<b>3. Planta no docente .....</b>	<b>31</b>
<b>4. La gestión de procesos .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1. Los procesos sustantivos .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2. Los procesos administrativos .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3. La gestión de recursos físicos .....</b>	<b>37</b>
<b>Síntesis y recomendaciones .....</b>	<b>37</b>
<b>LA FUNCIÓN DOCENCIA .....</b>	<b>41</b>
<b>Consideraciones generales .....</b>	<b>41</b>
<b>La oferta educativa .....</b>	<b>42</b>
<b>Políticas de oferta .....</b>	<b>42</b>
<b>Características generales de la oferta .....</b>	<b>44</b>
<b>Enseñanza versus investigación y transferencia (concentración o diversificación de especialistas) .....</b>	<b>45</b>
<b>Algunas características de los Planes de pre-grado y grado .....</b>	<b>47</b>
<b>La formación de Profesores .....</b>	<b>49</b>
<b>La preparación para los desempeños (residencias y prácticas) .....</b>	<b>50</b>
<b>Articulación con programas de transferencia .....</b>	<b>53</b>
<b>Organización académica: departamentos y áreas.....</b>	<b>55</b>
<b>Carreras de posgrado .....</b>	<b>57</b>
<b>Planta docente .....</b>	<b>60</b>
<b>Dedicación del personal docente .....</b>	<b>61</b>
<b>Análisis de calificaciones docentes .....</b>	<b>61</b>

<i>Profesores residentes/no residentes</i> .....	62
<b>Alumnos</b> .....	63
<i>Evolución global</i> .....	63
<i>Evolución de Alumnos – Serie 1984 – 1998</i> .....	63
<i>La problemática de la retención</i> .....	65
Calidad de la enseñanza y acciones de apoyo.....	67
<i>La Producción Pedagógica</i> .....	69
<i>Preocupaciones registradas</i> .....	69
<i>Breve análisis de los valores orientadores de la formación.</i> .....	72
Consideraciones sobre la función docente.....	74
<b>LA FUNCIÓN DE INVESTIGACION</b> .....	76
Estado actual y evolución .....	78
<i>Comienzos</i> .....	78
<i>Formalización</i> .....	79
Política de investigación .....	80
<i>Reglamentaciones, usos y costumbres</i> .....	80
Inserción regional.....	81
Pertinencia .....	82
Calidad y producción .....	83
Infraestructura y equipamiento .....	83
Personal.....	84
Presupuesto para investigación .....	85
Proyectos FOMEC .....	86
Síntesis y recomendaciones .....	86
<b>FUNCIÓN DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA</b> 87	
Introducción .....	87
Políticas de extensión y transferencia .....	88
Unidades específicas y funciones de extensión en departamentos docentes y centros de investigación. Recursos humanos destinados a esta función. ....	89
Los fondos asignados para programas de extensión .....	89
Convenios con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales .....	90
Participación en emprendimientos productivos .....	90
Servicios tecnológicos de rutina y no rutinarios.....	90
Consultorías .....	90
Cursos extracurriculares, de perfeccionamiento profesional o docente	91
Movilidad institucional .....	91
Servicios a la comunidad y actividades culturales .....	91

Las actividades de extensión y transferencia y su relación con los objetivos definidos por la institución .....	92
Pertinencia de las actividades, programas y proyectos en ejecución y las expectativas declaradas de satisfacer necesidades de la sociedad y la región .....	93
Bienestar estudiantil .....	94
Algunas consideraciones específicas .....	94
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO I -INFORMES POR FACULTADES .....</b>	<b>103</b>
<b>FACULTAD DE INGENIERÍA .....</b>	<b>103</b>
Docencia .....	103
Investigación .....	104
Infraestructura .....	104
Extensión y prestación de servicios a terceros .....	105
La relación entre las funciones de docencia, investigación y extensión .....	105
<b>FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS .....</b>	<b>106</b>
Docencia .....	106
Investigación y transferencia .....	107
Recursos e infraestructura .....	109
Apreciaciones generales finales .....	109
<b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS .....</b>	<b>110</b>
Gobierno, gestión y administración .....	110
Estructura y departamentalización .....	111
Docencia .....	112
La oferta de posgrado .....	113
Investigación .....	114
Extensión y prestación de servicios a terceros .....	114
Apreciaciones generales finales .....	115
<b>FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS .....</b>	<b>116</b>
Docencia .....	119
Investigación, transferencia y extensión .....	125
Gobierno y Gestión .....	128
Oferta académica y diseño curricular .....	130
Planta docente .....	131
Investigación .....	132
Extensión .....	133

<b>FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS .....</b>	<b>134</b>
Docencia .....	134
Alumnos .....	135
Docentes .....	136
Organización de la enseñanza .....	137
Investigación y transferencia .....	137
Gestión .....	139
<b>FACULTAD DE AGRONOMÍA .....</b>	<b>140</b>
Docencia .....	140
Alumnos .....	143
Docentes .....	144
Investigación, Transferencia y extensión .....	145
Gestión .....	145
<b>FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES .....</b>	<b>146</b>
Gobierno y gestión .....	146
Investigación .....	147
Extensión .....	147
Gestión administrativa .....	147
Apreciaciones generales finales.....	148
<b>ANEXO II .....</b>	<b>149</b>
<b>DOCENCIA .....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>171</b>

## Comité de Pares Evaluadores

Nómina de académicos integrantes del Comité de Pares Evaluadores intervinientes en la evaluación externa de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

- **Gustavo Badía**

Lic. en sociología Universidad del Salvador. Magister Scientiarum en Administración Pública, FCE-UBA.

Responsable de la Licenciatura en Administración Pública en el Instituto del Conurbano de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Profesor de “Estado y Administración Pública” y “Políticas Públicas y Cambio Institucional”.

Consultor en numerosos proyectos de reforma administrativa en el sector público, en temas como descentralización (Subsecretaría de Descentralización, PNUD/Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires), recursos humanos (Fortalecimiento institucional de la Dirección Provincial de Personal de la Provincia de Jujuy, Programa de Desarrollo Provincial II; Sistema Integrado en Recursos Humanos, Provincia de Río Negro); estructuras organizativas (Rediseño de la estructura organizacional de la Unidad Ejecutora Central del Programa de Apoyo a la Reconversión Productiva, BID/Ministerio de Trabajo); gestión de la educación (Reforma de la Educación Superior Terciaria no Universitaria, PRESTNU-BID-Ministerio de Educación de la Nación; Estudio de la calidad de la gestión de los organismos de conducción educativa, PRODYMES/Ministerio de Educación/Banco Mundial).

- **Lidia Fernández**

Lic. en Ciencias de la Educación Universidad de Buenos Aires. Profesora Titular regular de UBA, Area Análisis Institucional en la carrera de Ciencias de la Educación.

Investigadora categoría “A”.

Directora del Programa de Investigaciones “Instituciones Educativas” IICE, FFyL, UBA.

Miembro de los Comité directivos de las Maestrías de Didáctica y Formación de Formadores de UBA Miembro de comisiones evaluadoras de la SCyT de la UBA y otras Universidades. Consejera Directiva de FFyL-UBA. Consultora de OEA, BID, UNESCO, CFI, Gobiernos Provinciales y Nacional en el área de la Educación Superior y la evaluación institucional.

Nacional en el área de la Educación Superior y la evaluación institucional. Autora de numerosas obras en su especialidad. Obtuvo premios por dos de ellas.

- **Raúl Adolfo Pessacq**

Ingeniero Químico - Universidad Nacional de La Plata. Ex Rector de la Universidad Nacional de La Plata.

Profesor titular de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata.

Profesional principal del CONICET. Director del Proyecto UNLP: Desarrollo de laboratorios para calibración y ensayo para aseguramiento de la calidad.

Director del Proyecto UNLP: Programa de desarrollo de software para la enseñanza de la ingeniería.

Evaluador externo de diversos proyectos de Investigación y Extensión en varias universidades.

- **Carlos Alberto Petignat**

Ingeniero Agrónomo - Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Especialista en Economía Agropecuaria INTA-UBA

Ex Decano de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Lomas de Zamora.

Ex Rector de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

Director del Proyecto BID-FTA: Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología.

- **Héctor Valle**

Lic. en Economía Política. Especialidad en Planificación Económica y Social. Especialización en Problemas del Desarrollo Económico - Universidad Grenoble.

Ex Director del INDEC y del Censo Nacional de Población 1991. Consultor de PNUD sobre Políticas activas para el sector industrial.

Profesor titular de la Maestría en Historia Económica Argentina de la Universidad de Buenos Aires.

- **Juan Villarreal**

Lic. en Sociología de la Universidad de Buenos Aires.

Maestría en Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Docente en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Investigador del CONICET sobre el tema Pobreza y Políticas Sociales

Consultor de la OIT y BID.

Consultor del Programa SIEMPRO de la Secretaría de Desarrollo Social  
Coordinador General del Programa Nacional de Asistencia Técnica para  
la Administración de los Servicios Sociales en la Argentina, PRONATASS.

- **Nilda Vuotto de Brigante**

Profesora de enseñanza Secundaria, Normal y Superior de Filosofía de la  
Universidad de Buenos Aires.

Profesora Titular de Filosofía de la Universidad de Belgrano. Vicepresi-  
dente de Docencia e Investigación de la Universidad de Belgrano.

Directora de UBM (Ub/IBM) empresa de capacitación para el sector  
empresario.

Coordinadora del Proyecto de Reforma Curricular de la Universidad de  
Belgrano.

Ha realizado numerosas publicaciones en el área académica y profesional.

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

**Dr. Héctor Sauret**

**Lic. Norberto Fernández Lamarra**

### **Asistente del Equipo Técnico de la CONEAU:**

**Lic. Ingrid Sverdlick**



## **INTRODUCCION**

### **Acerca de la evaluación institucional**

El sistema universitario viene manteniendo un fuerte debate en torno a su inserción y validación social que incluye entre sus tópicos de análisis la evaluación institucional como herramienta para el mejoramiento de la calidad. Se entiende que la evaluación puede servir como insumo y verificación para la planificación y la definición de estrategias institucionales y para asegurar la transparencia en las acciones. La puesta en vigencia de la Ley de Educación Superior permitió catalizar e intensificar dicho aspecto del debate y multiplicar los procesos evaluativos que comenzaban a producirse.

Entre otros objetivos, la referida evaluación debe aportar para definir el perfil universitario deseado, los productos esperados de la tarea académica, el grado de su integración con la región donde se localiza cada universidad, y las virtudes de su articulación entre las áreas de docencia, investigación y extensión, así como su adecuada formalización en términos de una estructura funcional, apropiada al proyecto universitario específico.

La presente evaluación procuró llevar a cabo un análisis de las principales actividades que desarrolla la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), con la intención de comprenderlas en sus rasgos principales y de advertir puntos en los que se pudieran hacer consideraciones especiales. En dicho análisis, en relación con el acuerdo firmado oportunamente entre la UNICEN y la CONEAU, primaron criterios de evaluación tales como la integración al medio, la consistencia entre las políticas desarrolladas, la oferta académica, los proyectos de investigación y transferencia, y los propósitos institucionales enunciados, la producción académica y pedagógica, las innovaciones, la capacidad de generar respuesta frente a problemas y de seleccionar entre las demandas externas, avances respecto de propuestas de cambio.

Como prescribe la referida Ley de Educación Superior, el análisis atendió a las cuatro funciones sustantivas del conjunto institucional: docencia, investigación, extensión y gestión; sin perjuicio de incluir información sobre otras cuestiones a fin de mostrar más acabadamente la riqueza de la vida institucional observada. Se intentó lograr una visión de los aspectos que pueden considerarse rasgos del conjunto institucional y también, en lo posible, de aquellos que hacen a la singularidad de cada unidad académica y de cada función. Dada esta intención pero atendiendo a las limitaciones del tiempo y del encuadre

posible para un actor externo, el trabajo de la evaluación pretendió ser riguroso aunque no resultara exhaustivo.

### **Trayectoria histórica**

Desde su origen en la década del sesenta, el proceso seguido en su desarrollo presenta distintas influencias: las iniciativas de la comunidad local, la paulatina consolidación de la actividad docente basada originalmente en el aporte de profesores visitantes, el fortalecimiento posterior con una creciente participación de profesores locales y la relevancia de las tareas en el campo de la investigación y extensión universitaria.

En la trayectoria de la UNICEN hay varios hitos que merecen destacarse:

Iniciado el proceso de creación de universidades privadas, a comienzos de la década del sesenta, se gestó en Tandil la idea de crear un instituto de estudios superiores, en el cual la creciente población estudiantil pudiera obtener formación universitaria sin necesidad de trasponer los límites de su región. En 1964 las gestiones realizadas por estudiantes, docentes profesionales y vecinos, culminaron con la fundación del Instituto Universitario de Tandil. Esta universidad privada inició sus actividades con las Facultades de Ciencias del Hombre, de Ciencias Económicas y de Ciencias Fisicomatemáticas en 1965, y de Ciencias Veterinarias en 1969.

En forma similar, otra ciudad bonaerense se empeñaba por aquellos años en contar con estudios universitarios en su región. En 1969, surgió el Instituto Universitario de Olavarría, sostenido económicamente por la Fundación Fortabat y el gobierno municipal, y dependiente académicamente de la Universidad Nacional del Sur, que controlaba las actividades en sus dos Departamentos: Ingeniería y Ciencias Económicas.

En 1973, la ciudad de Azul también incorporó a su oferta educativa los estudios superiores, creando el Departamento de Agronomía dependiente del Instituto Universitario de Olavarría, adscripto académicamente a la Universidad Nacional del Sur y con financiamiento aportado por una firma local.

Estos tres emprendimientos locales confluyeron en uno de alcance regional: la UNICEN. Entre los fundamentos del proyecto de ley presentado en el Senado de la Nación, se aludía principalmente a dos aspectos: la importancia demográfica y económica de la zona de influencia de la Universidad proyectada y la insuficiencia del esfuerzo privado para hacer frente al crecimiento universitario de la región.

El 9 de octubre de 1974, al finalizar las gestiones efectuadas para reunir en una Universidad Nacional las estructuras ya existentes en las ciudades de Tandil, Olavarría y Azul, se firmó el decreto que promulgó la Ley N° 20.753 de creación de la UNICEN.

En Tandil se mantuvo la Facultad de Ciencias Veterinarias; la Facultad de Ciencias del Hombre, se convirtió en la Facultad de Humanidades; la de Ciencias Fisicomatemáticas, en la de Ciencias Exactas y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Tandil integró con el Instituto Universitario de Olavarría, la Facultad de Ciencias Económicas. El Departamento de Ingeniería del Instituto olavarricense, se transformó en Facultad de Ingeniería, y en Azul el Departamento de Agronomía se transformó en la Facultad homónima. La sede del Rectorado se fijó en la ciudad de Tandil.

La nueva Universidad Nacional contó para su funcionamiento con bienes y personal transferidos por los respectivos institutos privados.

Con la participación especial de algunas Facultades y el apoyo del Rectorado, a principios de la década del ochenta, se llevaron adelante Programas de Desarrollo Docente y Jornadas de intercambio sobre experiencias de enseñanza. La mayoría de los protagonistas actuales de innovaciones y programas especiales de apoyo a la docencia recuerdan estas acciones como importantes en el desarrollo de una actitud preocupada por la calidad de la enseñanza y la consolidación de una pedagogía universitaria.

Muchos de los protagonistas del proceso de construcción de la UNICEN desde sus orígenes permanecieron comprometidos con la misma a lo largo de su historia, contribuyendo a consolidar su identidad institucional. Asimismo, a partir de 1983, el espíritu fundacional fue abonado por los especialistas que retornaron al país y encontraron en la UNICEN el espacio adecuado para retomar idearios de la Universidad, formular y estimular con su experiencia nuevos proyectos. Estos datos ayudan a comprender la continuidad del proyecto institucional.

En el período comprendido entre diciembre de 1983 y 1986 la Universidad comienza su proceso de democratización para lo cual, con la participación activa de docentes, estudiantes, graduados y no docentes, se elabora la normativa de base de la Institución, se constituye el Consejo Superior Provisorio a nivel central y en las Facultades los Consejos Académicos Consultivos, se realizan los primeros concursos docentes de esta casa y se produce la normalización de los tres claustros.

En marzo de 1986 se reunió por primera vez la Asamblea Universitaria y aprobó el Estatuto de la Universidad. Nuevamente apareció la idea de una Universidad con fuerte inserción regional. Las aspiraciones de autonomía y

excelencia, presentes desde el origen, comenzaron a orientar las acciones tendientes a la formación de grupos académicos, la iniciación de proyectos de transferencia -hoy de gran impacto- y el desarrollo y avance en el campo pedagógico.

Es importante destacar que esta idea, o proyecto de la UNICEN, orientó las investigaciones en diversas áreas (Agronomía, Veterinarias, Sociales, Económicas, Ingeniería, Exactas y Humanas), y la formación de distintos grupos desde su creación.

La repetición de los concursos docentes, el estímulo a la investigación con la creación de la Secretaría de Ciencia y Técnica, la creación de la Facultad de Ciencias Sociales, con sede en Olavarría, y la Escuela Superior de Teatro en Tandil, fueron algunas de las transformaciones que la UNICEN ha experimentado en estos años.

En 1989 se creó un Comité Asesor de Investigadores que dio un fuerte impulso a la investigación. En 1992, el Consejo Superior decidió una inversión intensiva del financiamiento previsto por la finalidad Ciencia y Técnica en el presupuesto universitario y comenzó a estudiar la sistematización de acciones que profundizaran esta área. En 1993 la Secretaría de Ciencia y Técnica comenzó a formalizar el Sistema de Promoción y Control de Gestión en Ciencia y Tecnología, con reglamentaciones del Consejo Superior para la distribución presupuestaria, un registro estadístico, proyectos, subsidios, formación, intercambio, estímulo y en especial la definición de cinco categorías de programas, núcleos y grupos de investigación. Esta última definición ordenó el sistema y facilitó una distribución de esfuerzos equilibrada en la asignación de recursos. Simultáneamente, a instancias del Rectorado, el Consejo Superior aprueba el primer plan cuatrienal de inversiones edilicias (1993-1996) que se repite en otro renovado para el período 1997-2000.

En 1995 la Universidad adhirió al Programa de Reforma de la Educación Superior y autorizó al Rector a suscribir proyectos FOMEC con el propósito de impulsar políticas orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de enseñanza, participando además del programa de reforma administrativa. Un par de años después, el Consejo Superior aprobó una serie de programas y obtuvo un financiamiento que permitió avances en su plan de acción, dichos programas obtuvieron también distribuciones secundarias efectuadas por el Ministerio de Cultura y Educación a través de los Programas Profide, Proin y Procre, los cuales se distribuyeron por indicadores en el interior de la Universidad.

El Programa Profide – UNCPBA se orienta a tres componentes: capacitación docente, promoción docente por concurso y exclusivizaciones; el Proin, al 50% de financiamiento de obras, y el Procre, a la distribución centra-

lizada atendiendo el crecimiento diferencial de las Unidades Académicas y el Rectorado.

Finalmente, en los meses de febrero y octubre de 1998 la Universidad firmó convenios por los que obtuvo financiamiento para su programa de crecimiento institucional y los destinó a desarrollar acciones con vista a sus objetivos centrales: mejoramiento de los espacios destinados al desarrollo académico de los docentes con dedicación exclusiva; consolidación del mejoramiento de la calidad y eficiencia del proceso de enseñanza- aprendizaje de las carreras de grado; consolidación e integración de grupos de investigación y docencia.

Las construcciones del Campus Universitario de Tandil y de los que albergan las sedes de Olavarría y Azul, constituyeron otro aspecto importante del desarrollo de la UNICEN, que también apoyó la consolidación de este proyecto universitario.

Debe destacarse que la Universidad posee planes analíticos de obra para sus tres sedes, aprobados desde 1980, con una proyección, entonces, de finalizar totalmente las construcciones en ocho años.

De lo observado y documentado se hace evidente que, pese a una continuada política de inversiones por parte de la Institución, la situación presupuestaria no permitió cumplir con el planeamiento físico, y que, transcurridos veinte años desde su inicio, resta aún el treinta y cinco por ciento del total. El conjunto de los proyectos de obra de esta Universidad se encuentran incluidos en el Banco Nacional de Proyectos de Inversión (BAPIN).

Debido al crecimiento institucional y a la localización reciente de todas las actividades académicas en los Campus de las tres sedes (relativamente distantes de los centros urbanos) surge como imperiosa necesidad la construcción de la Biblioteca Central en el Campus Tandil y las asociadas a ésta en los otros dos.

A la luz de estas apreciaciones de la evaluación externa puede decirse que algunos momentos históricos y algunas decisiones del Consejo Superior tomadas en la última década resultan especialmente significativos a la hora de abordar los hechos actuales con el propósito de caracterizar a la UNICEN.



## LAS FUNCIONES DE GOBIERNO Y GESTION

### Introducción

Los aportes más recientes en materia de gestión pública sugieren que uno de los desafíos principales que plantea la modernización es el de cómo lograr un cambio en la dinámica de las instituciones estatales, que tradicionalmente privilegiaron la estabilidad frente al cambio. Según estos enfoques, las profundas transformaciones acaecidas en los últimos años impactaron sobre las estructuras y funciones estatales, así como sobre el marco general en que se planteaban hasta entonces las relaciones Estado-sociedad, de modo tal que la gestión de lo público no puede ni debe hoy limitarse a la administración eficiente de las distintas agencias o áreas, sino que además se hace imperativo gestionar las transformaciones estructurales necesarias en el conjunto de organizaciones a través de las que se implementarán las decisiones, a fin de adaptarlas a las nuevas características del contexto<sup>1</sup>.

Ello supone involucrar a las organizaciones estatales en un proceso de transformación de índole a la vez estratégico y político, uno de cuyos objetivos debe ser el de evitar la incorporación acrítica de modelos de gestión hegemónicos en el sector privado, tratando en cambio de encontrar un modelo que, en el marco de los nuevos condicionamientos existentes en la sociedad, permita cumplir con eficiencia las funciones que dichas organizaciones tienen asignadas y, paralelamente, recuperar el rol dinamizador que debe jugar el sector público en la sociedad.

Más allá de sus características particulares, es innegable que las universidades nacionales deben moverse necesariamente en este contexto y, por lo tanto, se encuentran enfrentadas a los mismos desafíos que el conjunto del sector público. Así, hoy no solamente se hace necesario poner énfasis en su administración eficiente, sino también encarar, paralelamente, un proceso de debate político interno -porque supone la convocatoria y apertura a la participación de todos los actores institucionales- y estratégico -porque implica planificar sobre escenarios inciertos e inestables- que lleve a definir e implementar, consensuada y no verticalmente, un modelo de institución que incorpore las nuevas problemáticas sociales y contribuya, desde su lugar y funciones específicas, a su debate y resolución.

---

<sup>1</sup> Les Metcalfe, "Gestión pública: de la imitación a la innovación" en Quim Brugué y Joan Subirats: Lecturas de gestión pública, Ministerio de Administraciones Públicas, Colección Lecturas, Serie Administración General. Madrid, 1996

Desde este enfoque, gobierno y gestión son funciones que deben necesariamente ser analizadas en conjunto, ya que solamente las políticas y decisiones que articulan ambos niveles en forma permanente pueden contribuir a la construcción de la institución como un todo integrado. Esto no significa, sin embargo, que los dos niveles no puedan ser distinguidos y, por consiguiente, trabajados separadamente, aunque sus límites, en ocasiones, puedan aparecer difusos.

El presente informe recoge esta perspectiva de análisis, que en la práctica supuso desarrollar un trabajo de campo dirigido fundamentalmente a indagar sobre el nivel actual de articulación de ambas funciones y que, en el nivel más específico de la gestión, se centró en un seguimiento global de los principales procesos organizacionales que se desarrollan en la Universidad, ya que por razones operativas -de tiempo y recursos- no hubiera sido posible llegar, por ejemplo, hasta el nivel de los procedimientos específicos.

El supuesto de partida es que las universidades nacionales están hoy -con énfasis diversos y con recursos diferenciales, sin duda, y sin desconocer el marco de restricciones objetivas en el cual se mueven- en algunos casos discutiendo y en otros ya implementando reformas que alcanzan a ambos niveles -gobierno y gestión- de la vida institucional y que, fundamentalmente, apuntan a ponerlas en el camino de los nuevos requerimientos que la sociedad actual les plantea. Por lo tanto, y recordando lo que se mencionara anteriormente en cuanto a que el desafío es aceptar la dinámica del cambio sin incorporar acríticamente modelos probados para otras organizaciones y otros contextos, pareció importante indagar si dicha dinámica existía en la Universidad del Centro y por cuáles caminos se desarrollaba, para hacer girar la evaluación de las funciones de gobierno y gestión alrededor de ese punto.

Se trata de evitar, de esta manera, la tentación de definir un modelo teórico-ideal y utilizarlo como patrón de comparación, procurando en cambio contextualizar la evaluación -la Universidad, su proyecto, sus actores y su entorno-, ya que no existen modelos de gobierno y gestión buenos o malos “en abstracto”, sino modelos más o menos adecuados a los requerimientos de cristalización de un determinado proyecto institucional.

Esto no supone descartar *a priori* de la evaluación el repaso de algunos de los aspectos más importantes de la gestión cotidiana de la institución, sino identificar en qué medida ésta facilita o condiciona la implementación de dicho proyecto. En otras palabras, además de analizar -a grandes rasgos- la administración de la Universidad, es importante conocer si en la misma se están incorporando nuevas tecnologías, reformulando procedimientos, etc., que permitan visualizar tendencias de cambio y en qué medida las mismas se corresponden con el desarrollo del proyecto institucional.

## **La articulación entre la función de gobierno y el nivel de la gestión**

El nivel del gobierno de una institución puede definirse como aquél en el cual se pone en juego la capacidad de las instancias habilitadas por el Estatuto de la Universidad para articular los recursos disponibles (políticos, económicos, físicos, humanos, comunicacionales) en función de la consecución de los objetivos de la institución. En términos generales, podemos decir que la función de gobierno es la que asegura la discusión, formulación, implementación y seguimiento de la marcha del proyecto institucional. Desde una perspectiva más operativa, el nivel del gobierno de una institución es aquél en el que los actores institucionales que están en los niveles de decisión de la institución ponen en juego su capacidad de articular, en un círculo virtuoso, las funciones de planificación, ejecución y control.

A su vez, estas funciones se concretan en procesos específicos que combinan los recursos disponibles en la organización a fin de generar los productos concretos en los que se materializan los objetivos institucionales. Algunos de estos procesos apuntan a producir la actividad sustantiva de la Universidad -es decir aquellos productos que justifican su existencia como institución- y otros, a generar la estructura de apoyo para que los primeros puedan ser generados.

Es en esta relación continua entre el proyecto institucional y los procesos específicos, en donde se pondrá el énfasis en este trabajo, en particular en su grado de articulación y su dinámica. De esta manera se estará abordando el problema del gobierno y la gestión como lo que es: un todo complejo del que depende en definitiva la consolidación institucional.

## **El proyecto institucional**

De acuerdo con los documentos institucionales y las entrevistas realizadas, se pueden distinguir en el proyecto institucional dos características principales: la calidad y la inserción en el contexto y la problemática regional. Estas orientaciones de mejoramiento institucional y de especialización regional se han estructurado mediante el ingreso de la Universidad a diversos programas nacionales y regionales de fomento de la calidad, así como por la constitución de la Fundación Privada FUNIVEMP, emprendimiento que se encuadra en el art. 60 de la Ley 24.521.

El objetivo de inserción regional está formalizado en el artículo 2º del Estatuto reformado en 1998, donde se afirma que “(...) su actividad (de la

Universidad) se orienta al esclarecimiento de los grandes problemas humanos, con estricta y ajustada misión de la problemática nacional y en especial, aquellos atinentes a la región de la provincia de Buenos Aires en que se desenvuelve, área en la que preferentemente insertará su actividad y proyectará su acción educadora e investigativa (...)

Este objetivo ha sido permanentemente reconocido por las autoridades en las entrevistas realizadas como uno de los prioritarios en la actual etapa institucional, y existe acuerdo acerca de la necesidad de concretarlo -necesidad que es a la vez de la Universidad y de la sociedad- más allá de las dificultades y tensiones que esto genera en una institución que tiene todavía, en líneas generales, una estructura -y actores- que se corresponden con el modelo tradicional.

El proyecto de inserción de la Universidad en el contexto regional parece haber comenzado a gestarse alrededor de seis o siete años atrás, para culminar en un acuerdo generalizado -al menos en el nivel del proyecto- que se está consolidando en los últimos tres años.

La presencia de esta cuestión se manifiesta hoy en la creación de algunas instancias institucionales dedicadas a trabajar en esa línea, como las Unidades de Vinculación Tecnológica o la FUNIVEMP, así como en la decisión que llevó a la Universidad a participar como socio en el Instituto para el Desarrollo de Empresarios Bonaerense (IDEB). Otro indicador de la importancia -o magnitud- que ha adquirido la cuestión de la apertura hacia lo regional y sus actores, en un nivel más operativo, es el régimen sancionado por la Universidad para encuadrar el uso de los recursos propios generados por la distintas Unidades Académicas.

No deja de ser significativo, sin embargo -y esto puede ser visto como un indicador de las dificultades que encuentra en la práctica la consolidación del nuevo modelo de universidad- que las dos únicas comisiones del Consejo Superior que no se han constituido sean las de “Promoción y Extensión” y la de “Planificación, Desarrollo e Integración Regional”. Esto plantea interrogantes sobre el grado de involucramiento de las unidades académicas y de los claustros en un proyecto **global** de integración regional de la Universidad, más allá de las acciones que cada una de las distintas unidades académicas desarrollan en esa línea en función de los requerimientos, intereses propios y decisiones de sus cuerpos de gobierno.

El primero de los componentes del proyecto institucional que se menciona más arriba -la calidad-, se hace manifiesto cuando se analizan las distintas políticas y estrategias que están siendo privilegiadas, como el desarrollo académico de la planta docente (por la vía de la exclusivización y la inversión

que se destina a formación de posgrado), la preocupación porque la investigación sirva fundamentalmente para la mejora de los contenidos de la enseñanza de grado, o la permanente incorporación de nuevas tecnologías de gestión, por ejemplo el desarrollo de sistemas administrativos propios que han sido tomados por otras universidades.

Así, se puede afirmar que la Universidad está actualmente de acuerdo con valorizar la excelencia en los distintos ámbitos de su actuación y con incrementar la responsabilidad y el compromiso frente a las necesidades del medio. Por otro lado, cabe destacar que la calidad va en este caso asociada con la búsqueda de una mayor autonomía, entendida como la paulatina disminución del grado de dependencia respecto de los grandes centros universitarios, por ejemplo a través de los programas de formación de docentes o de aumento en sus dedicaciones.

Estas políticas se insertan en una firme estrategia de institucionalización de la Universidad en la sociedad, que tiene dos componentes principales: la afirmación de una identidad propia respecto de otras universidades -en lo que respecta a las funciones tradicionales- y el impulso al desarrollo de nuevas funciones -en particular la extensión- en su relación con el Estado en general y con la sociedad local en particular.

Resulta claro que la política institucional de la UNICEN se basa en resistir una expansión desordenada y en garantizar un crecimiento sólido, sustentado en la existencia de grupos de docencia e investigación suficientemente desarrollados. No obstante, inevitablemente, la situación produce disonancia y queda planteada como disyuntiva entre la decisión racional que indica atender a la consolidación institucional, la fuerte valoración de los grupos respecto de la vinculación con la comunidad y el temor a perder el espacio social ganado con un alto esfuerzo académico. En este sentido un número significativo de los consultados -sobre todo los pertenecientes a facultades que mantienen contacto estrecho con las situaciones de necesidad de las poblaciones, como por ejemplo Ciencias Humanas, Ciencias Sociales, Veterinaria, Agronomía- perciben claramente el fuerte impacto de esta demanda y manifiestan el efecto subjetivo (negativo) que tiene sobre ellos el no poder dar toda la respuesta requerida.

También aquellos que ocupan responsabilidades de gobierno, evidencian dudas frente a la amenaza de pérdida de espacios sociales. No es aleatorio que la mayoría de las universidades -independientemente de su tamaño- procuren sostener y ampliar sus matrículas. Un mayor número de alumnos significa legitimación y todo lo que ello asegura.

Uno de los fenómenos observados con frecuencia en zonas relativamente alejadas de las grandes ciudades, es la constitución de una expectativa,

probablemente “excesiva” respecto de la universidad como único polo de desarrollo y fuente de soporte técnico de las poblaciones. Este exceso suele perturbar los fines institucionales.

Se puede decir que los riesgos arriba descriptos permanecen controlados en el momento actual de la UNICEN. Sin embargo, al analizar los posibles desarrollos de la situación presente, es necesario advertir que las condiciones sociales e institucionales de inserción configuran un campo que puede comprometer su autonomía y desafiar su proyecto<sup>2</sup>.

Otra cuestión de interés para el análisis es la concentración o diversificación de los especialistas universitarios en las diferentes funciones, lo que plantea el problema de sostener el equilibrio entre las mismas, principio compartido por la mayor parte de los informantes de los tres claustros y expresado en los documentos institucionales. Se trata de la factibilidad respecto de los tiempos de dedicación necesarios para una producción de excelencia en las cuatro funciones que exigen nuestras universidades. En este sentido, los diferentes actores de la Universidad manifestaron su preocupación pues hay algunas de ellas -por ejemplo la gestión- que se ven necesariamente postergadas frente a la ampliación de los requerimientos del resto.

Aun cuando la UNICEN ha realizado un importante esfuerzo de elevar la dedicación de sus docentes, esto no parece resultar suficiente para garantizar que equipos reducidos mantengan en un mismo nivel de calidad funciones de requerimientos dispares, aunque es cierto también que esta insuficiencia disminuye por aplicación de programas de capacitación dirigida a los integrantes de esos equipos.

En el nivel de las facultades, el proyecto institucional tiene grados de inserción y desarrollo diferentes, que dependen de la índole de las disciplinas que cobijan, de la tradición histórica en cuanto a qué funciones han priorizado (la oposición más clara se da entre la investigación y la extensión en facultades como Ciencias Exactas) o de la concentración de esfuerzos y recursos en proyectos que apuntan a mejorar la calidad de las funciones tradicionales de docencia e investigación. Por ejemplo, tanto en Ciencias Sociales como en Ciencias Económicas, se encontraron proyectos dirigidos a mejorar la calidad académica y a fortalecer la tarea de extensión, pero mientras en Ciencias Económicas la discusión de este último punto analiza en qué medida la extensión compite contra la investigación y la docencia, en Ciencias Sociales todavía se

---

<sup>2</sup> Esta problemática se amplía en el apartado referente a la función docencia (oferta académica).

está discutiendo acerca de cómo encarar una estrategia de inserción y alrededor de qué temas específicos.

En conjunto, pudieron vislumbrarse las líneas de una clara estrategia de crecimiento que apunta al fortalecimiento institucional a partir del desarrollo de los recursos académicos existentes y, en particular, a través del desarrollo de una masa crítica de recursos propios y de la inserción en la realidad regional.

A pesar de esta claridad, las orientaciones descriptas (calidad e inserción regional) no se han formulado dentro de un plan formal, aspecto que sin duda se adoptará como resultado de los procesos de autoevaluación y evaluación externa. Seguramente una recomendación oportuna en este sentido será bien recibida por la institución.

La necesidad de explicitar en un plan los marcos prospectivos es reconocida por los distintos estamentos de la UNICEN. Contar con un expreso marco de referencia, puede ayudar a la búsqueda de una mejora continua y favorecer la redefinición que se verifica en muchos tramos de la oferta académica.

Debido a su dinamismo, a la orientación de las carreras que se dictan y a su fuerte inserción en la comunidad, la carencia señalada –que constituye un común denominador en el sistema universitario argentino – adquiere particular relevancia en el caso de la UNICEN, ya que si se logra superarla se multiplicarán sus potencialidades.

Formular un plan estratégico puede llevar al óptimo aprovechamiento tanto de los esfuerzos como de los recursos materiales y humanos. Se trata de perfeccionar los mecanismos para consensuar y compatibilizar los objetivos a mediano y largo plazo -que en la actualidad ya funcionan informalmente- ordenando, en consecuencia, los recursos disponibles para lograr una mejor distribución y utilización. Asimismo, resulta un requisito vital, no solamente para llevar a cabo la tarea académica y los programas de investigación, sino también cuando, como en el caso de esta Universidad, es creciente la demanda de extensión y transferencia.

### **El consenso como recurso**

En su camino de transformación del perfil institucional, que apunta a modernizar las estructuras académicas y de gestión y a redefinir su imagen frente a la sociedad, cabe destacar que todas las instancias de gobierno de la Universidad, así como el gremio que agrupa al personal no docente, acuerdan en que la búsqueda del consenso es la estrategia más adecuada para conseguir los objetivos institucionales. Este acuerdo se verifica en la práctica concreta

que refiere a la relación entre los distintos ámbitos de gobierno, y supone privilegiar la legitimidad por sobre la rapidez en el proceso de toma de decisiones. La conducción política permanece atenta a que la búsqueda de la legitimidad no condicione la marcha de la institución.

Por ejemplo, hace tiempo que se está discutiendo con el gremio una nueva estructura orgánico-funcional para el nivel central y las Unidades Académicas, proyecto que apunta a actualizar un aspecto de la gestión que aún está pendiente y que introduce cambios en las formas tradicionales de organización del trabajo. Los aspectos conflictivos que conlleva un proyecto de este tipo no impidieron que se haya priorizado el consenso como estrategia, de modo que hubo acuerdo para aprobar la estructura a fines de 1999.

Otra cuestión importante en la que se persigue el consenso es en el proceso de departamentalización a nivel de la Universidad, como forma de aprovechar más eficientemente los recursos existentes, en particular los docentes. Al respecto, no se ha conseguido todavía un grado de consenso amplio, por lo que sólo se ha avanzado parcialmente. La departamentalización sólo se verifica efectivamente en el interior de algunas Unidades Académicas.

Se advierte también que la comunidad universitaria de la UNICEN en su gran mayoría acuerda con la necesidad del cambio y de la capacitación, ambos concebidos como procesos permanentes. Existe asimismo un debate recurrente acerca de los programas de actualización docente, así como sobre la necesidad de lograr una mayor participación de los distintos estamentos de la comunidad universitaria en cada uno de estos aspectos. En ese sentido, entre las tareas pendientes se subraya la urgencia por estimular la participación de los estudiantes que ha sido hasta el presente relativamente baja, a pesar de la existencia de instancias formales e informales para que esto ocurra.

## **Los órganos de gobierno**

Los distintos órganos de gobierno, tanto de la Universidad como de las unidades académicas, funcionan adecuadamente. El Consejo Superior se reúne alternativamente en cada una de las sedes de la Universidad, lo cual es una buena estrategia de institucionalización para una universidad dispersa territorialmente.

Cabe mencionar que se ha creado por estatuto, en el ámbito del Consejo Superior, una Junta Ejecutiva integrada por consejeros superiores designados anualmente por sus pares, cuyos roles principales son servir de nexo entre éste, las Comisiones Permanentes y el Rector, así como facilitar al Consejo Superior

el tratamiento de los distintos temas, analizándolos previamente y proponiendo dictámenes. Esta iniciativa es destacable porque intenta resolver uno de los problemas más comunes en el funcionamiento de los Consejos, como es el tiempo y esfuerzos que se dedican al tratamiento de temas de índole administrativa. Debería tenerse siempre presente el posible riesgo de que la misma se transforme en una instancia que compita con el Consejo Superior.

### **Sobre la función de gestión**

El trabajo en este nivel se orientó básicamente a buscar indicadores que permitieran trazar un panorama general de los cambios implementados y sus resultados, como también de las políticas actualmente en marcha en este ámbito. Así, por ejemplo: el grado de formalización de los distintos procesos, lo que permite inferir en qué medida los mismos han sido objeto de revisión (o lo contrario, en qué medida responden a una tradición burocrática no revisada); la existencia y utilización de sistemas administrativos (por ejemplo de administración financiera integrada, de gestión de recursos humanos, de gestión de expedientes); o la existencia y utilización de bases de datos consolidadas y de uso general por todas las instancias de la Universidad (por ejemplo, legajos únicos).

#### ***1. Estructura orgánico-funcional***

Existen ciertos mecanismos de articulación informal que son de importancia en el funcionamiento de la UNICEN. La dimensión reducida que tiene esta Universidad facilita los vínculos entre sus estamentos y sus autoridades. Se advierte una relativa homogeneidad en las distintas unidades académicas que ayuda a generar iniciativas compartidas, mientras que la fuerte vinculación de los graduados y los actores de la región con la Universidad permite una mayor fluidez y otorga mayor legitimidad a los procesos decisorios.

La UNICEN ha trabajado sobre la base de una estructura orgánico-funcional flexible que en la práctica dio resultados positivos. En la actualidad se encuentra abocada al mejoramiento de su organización prestando atención a las recomendaciones formuladas por la Sindicatura General de la Nación en sus informes de 1997 y 1998 y atendiendo a las innovaciones originadas en su diálogo con el gremio no docente, por lo que se estima que los cambios a introducir tornarán más eficiente su estructura a nivel central y en las diversas unidades académicas.

Se considera importante redoblar los esfuerzos en esta línea para aprobar la nueva estructura orgánico-funcional a la brevedad, ya que la actualización de las misiones y funciones de cada unidad organizativa, así como la redefinición de algunas de las actividades, permitirá aumentar las posibilidades de planificación del trabajo y el control de las actividades y resultados, además de brindar una base para encarar la cuestión de las políticas de desarrollo de recursos humanos.

Cabe destacar el funcionamiento de una Unidad de Auditoría Interna, cuya titular está trabajando en ella desde 1993 y ha legitimado su cargo por concurso abierto en 1995. Con limitaciones en materia de recursos, la Unidad desarrolla una actividad constante, aunque centrada casi exclusivamente en los aspectos de gestión administrativa del nivel central. La gestión académica y la auditoría a nivel de las unidades académicas son las asignaturas pendientes de esta Unidad de Auditoría, a pesar de que hay temas presentes en la Universidad que merecerían ser abordados desde esta perspectiva, como el control de la operatoria de servicios a terceros, las incompatibilidades (en particular en lo que hace a contratos con docentes designados), la investigación y los posgrados.

## ***2. Presupuesto***

Si bien la Universidad ha dejado de elaborar el Presupuesto que una formulación sería requiere, tema que han hecho explícito los responsables del área, debe distinguirse sin embargo que en la conformación del proyecto formulado por el Rectorado con participación de los Decanos de las Facultades y normalmente homologado luego por el Consejo Superior, aparecen tres componentes distintivos: a) Histórico, b) Programas sin asignaciones específicas o centrales (no asignados a centro de gastos) y c) Incrementos con destino específico; estos últimos incorporados a partir de 1995 y asignados en el interior priorizando indicadores objetivos.

El componente histórico constituye todavía la mayor parte del presupuesto distribuido en el interior, pero cabe destacar – en los presupuestos ejecutados – el fuerte incremento otorgado entre los años 1994 y 1998 a los llamados “Programas Centrales”, distribuidos y asignados año a año por el Consejo Superior (93.32%) y también debe señalarse en la distribución interna el impacto diferencial que ha tenido entre los centros de gasto la asignación secundaria efectuada por indicadores de los fondos obtenidos de Programas especiales, estas dos circunstancias quedan claramente evidenciadas en el **Cuadro 1.**

CUADRO N° 1 PRESUPUESTOS EJECUTADOS				
CENTRO DE GASTOS	1994	1998	INCREMENTO	VARIACIÓN %
AGRONOMÍA	1.608.334	1862273	253939	15.79
CS.EXACTAS	2.204.087	2734967	530880	24.09
CS.ECONÓMICAS	1.388.424	2076324	687900	49.55
CS.HUMANAS	2.091.415	2379018	287603	13.75
INGENIERÍA	2220742	2515285	294543	13.26
CS.VETERINARIAS	3080135	3520094	439959	14.28
CS.SOCIALES	1046466	1267790	221324	21.15
ESC.SUP.TEATRO	516257	619919	103662	20.08
RECTORADO	3944174	4786378	842204	21.35
PROGRAMAS CENTRALES	6831492	13206660	6375168	93.32
<b>TOTAL</b>	<b>24931526</b>	<b>34968708</b>	<b>10037182</b>	<b>40.26</b>

Fuente: datos UNICEN

El cuadro reforzaría la impresión de que en la distribución secundaria existió la decisión política de apoyar fuertemente el crecimiento de la Facultad de Cs. Económicas y en segundo término, más moderadamente, el conjunto de Centros de gastos conformados por las Facultades de Cs. Exactas y Cs. Sociales, la Escuela Superior de Teatro y Rectorado y finalmente los restantes.-

Como puede verse en el Cuadro 1, sostener los criterios históricos de distribución de recursos asegura cierta estabilidad, pero también puede generar disparidades importantes. Por ejemplo, si se calcula el crédito presupuestario por alumno para cada Facultad, (Cuadro 2) se observa que los valores más altos corresponden a las Facultades de Ciencias Veterinarias y Agronomía los cuales casi duplican a los que presentan las demás Facultades. Esta situación podría, por otra parte, justificarse por la especificidad y complejidad de las disciplinas.

**Cuadro 2**  
**Créditos por alumno por Facultad (año 1998)**

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la UNICEN.

Así, el argumento de que la incertidumbre respecto de los recursos - que se genera fundamentalmente desde el nivel central de conducción de la política educativa- no permite utilizar el presupuesto como herramienta estratégica, tiene validez limitada. En contextos de restricción de recursos, esta metodología va limitando cada vez más las posibilidades de encarar otras líneas de acción, como por ejemplo desarrollar la presupuestación por programas, para recuperar el rol del presupuesto como herramienta política y acompañar de otra manera el desarrollo institucional de la Universidad.

El presupuesto de la Universidad se ha incrementado en 10.000.000 de pesos entre los años 1994 y 1998, y alcanzó en este último año los 34.968.710 pesos; esto es, un incremento que significa alrededor de un 40% de los créditos disponibles en 1994. Sin embargo, ha cambiado el peso de las distintas fuentes en el interior del mismo, y han aparecido otras nuevas. Los créditos presupuestarios aumentaron el 14,5% en este período y crecieron notablemente los créditos por proyectos especiales (de 193.348 pesos en 1995 a 2.053.242 en 1998, lo que supone pasar de menos del 1% al 7% del presupuesto); por los proyectos FOMEC (2,4% de los créditos en 1998) y por los recursos propios, que se multiplicaron casi catorce veces entre 1994 y 1998, año en que representaron el 4% del presupuesto total de la Universidad. Los cambios en los pesos relativos entre las distintas fuentes reflejan el cambio en la tendencia del financiamiento a las Universidades, por lo que pasa a tener importancia la asignación de recursos para proyectos específicos.

<b>FACULTAD</b>
Agronomía
Ciencias Económicas
Ciencias Exactas
Ciencias Humanas
Ingeniería
Ciencias Veterinarias
Ciencias Sociales
Escuela de Teatro

Las Facultades de Ciencias Económicas, Ingeniería, Exactas y Ciencias Sociales son las que han generado recursos propios en mayor proporción; al respecto, es notable que la primera de ellas haya generado casi el 26% de los recursos propios de toda la Universidad en 1998. Sin embargo, si se analiza la tendencia en la obtención de dichos recursos, se observa que no todas las Facultades participaron de dicho incremento. Medida por la importancia de los recursos propios en proporción al presupuesto de cada Facultad, se observa (Cuadro 3) que solamente en los casos de Ciencias Económicas, Ciencias Humanas y Ciencias Exactas dicha tendencia es creciente entre 1995 y 1998, y que la diferencia entre la primera y el resto de las Facultades, en dicho período, es notable (el 13% contra un 3% promedio de las otras dos mencionadas). Esto puede deberse a causas diversas, entre las cuales la correspondencia en la coyuntura actual entre el tipo de carreras de la Facultad, el perfil de sus docentes y las necesidades de sectores específicos de la sociedad (en particular empresas) es una de las más importantes. Desde otro punto de vista, la disparidad también muestra que el tema de los servicios a terceros -que podría ser tomado como un indicador del grado de apertura hacia la sociedad- es todavía una actividad encarada con énfasis dispar por las distintas unidades académicas.

### Cuadro 3

**Peso de los recursos propios (Fuente 12) sobre los créditos totales por Facultad (en %)**

<b>FACULTAD</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Ingeniería</b>	7,02	6,44	4,7	5,41
<b>Ciencias Humanas</b>	1,4	2,57	3,5	4,3
<b>Ciencias Económicas</b>	4,11	3,47	7,92	17,26
<b>Ciencias Exactas</b>	0,46	1,01	4,54	3,92
<b>Agronomía</b>	0,82		0,76	1,92
<b>Ciencias Sociales</b>	1,37	0,15	0,59	0,77
<b>Escuela Superior de Teatro</b>	1,36		0,06	0,65
<b>Ciencias Veterinarias</b>	0,26		0,55	0,42

Los cambios en la composición de los recursos puede mirarse desde dos perspectivas. Por un lado, indica el cambio en las condiciones del

financiamiento por parte de las instancias centrales de la conducción educativa que, más allá de los cuestionamientos que pueden hacerse y rescatando lo que pueden ser sus aspectos positivos, han forzado a la Universidad a desarrollar nuevas metodologías de trabajo, en particular en lo que hace a identificación de proyectos y monitoreo de resultados. La oferta de fondos para financiar proyectos especiales -incluido el FOMEC- ha permitido encarar diversos e importantes programas, que por responder básicamente a una política “de oferta” y no encuadrarse necesariamente en una planificación estratégica de la institución, pueden generar presiones sobre el presupuesto histórico en el mediano y largo plazo, por ejemplo para mantenimiento, actualización y renovación de obras y equipamiento.

Por otro lado, si bien los recursos propios han pasado a ser un instrumento importante a la hora de complementar los ingresos de las distintas Unidades Académicas y de la Universidad en general, no deberían transformarse en un fin en sí mismos. Así, lo que nace como una estrategia genuina de obtención de recursos adicionales puede entrar en contradicción con la necesidad de cumplir con las funciones universitarias tradicionales, como docencia e investigación. La proporción que han alcanzado estos recursos en la Facultad de Ciencias Económicas (un 17,6% del presupuesto total para 1998) debería constituir un dato primordial para encarar un análisis a fondo del tema.

La Universidad se muestra muy orgullosa en cuanto a la forma en que asignan sus recursos, especialmente por el relativo bajo impacto del inc. 1) y el elevado porcentaje del presupuesto destinado al inc. 5), tal como lo muestra el **cuadro 4**.

#### Cuadro 4

#### CUADRO N° 4 COMPOSICION POR INCISO PRESUPUESTO DE CIERRE (FUENTE 11 Y FONDO )

CUADRO N° 4 COMPOSICION POR INCISO PRESUPUESTO DE CIERRE (FUENTE 11 Y FONDO )				
INCISO	1994	%	1998	%
1-PERSONAL.	16496.9	70.42	19485.7	70.1
2 BIENES DE CONS.	250	1.08	375	1.35
3 SERV.NO PERSON	2021.4	8.63	1999.2	7.2
4 EQUIPAMIENTO	150.4	0.64	229.8	0.83
4 CONSTRUCCIONES	1428	6.1	1370.1	4.83
5 BECAS CAPAC.	141.4	0.6	773.6	2.78
5 BECAS ALUMNOS	326.4	1.39	600	2.15
5 BECAS GRADUAD.	494.7	2.11		
5 INVESTIGACIÓN	954.4	4.07	1319	4.74
5 INCENTIVOS	1161.5	4.96	1617.7	5.83
<b>TOTAL</b>	<b>23429.1</b>		<b>27768.2</b>	

Un punto importante para destacar es la existencia de un régimen de recursos propios aprobado por la Ordenanza N° 1.760, de septiembre de 1995, que define las actividades que pueden generar recursos, entre las cuales pueden citarse los servicios tecnológicos, la capacitación, la extensión, y la producción y reconversión de bienes, además de otras varias (editoriales, audiovisuales, diseños). La necesidad de formalizar esta actividad es un indicador de la importancia que la misma ha adquirido en la Universidad, tanto en términos cuantitativos -de cantidad de recursos- como de inserción en el conjunto de actores sociales de su entorno inmediato.

### 3. *Planta no docente*

La planta de personal no docente es adecuada en términos relativos y ha evolucionado dentro de parámetros lógicos en los últimos años. Así, los trescientos veintiséis cargos de 1995 pasaron a ser trescientos cincuenta y cinco en 1997 y llegan a trescientos sesenta y seis en 1999, respetando en líneas generales el sistema de ingreso por concurso y por la categoría más baja. La política de las actuales autoridades, consensuada con el gremio correspondiente, es no incrementarla -el personal contratado no es numeroso-, sino planificar su desarrollo, en particular en materia de capacitación, y utilizar los recur-

sos que eventualmente puedan destinarse para mejorar la situación salarial del personal existente. De hecho, ésta es la línea que se ha venido manejando desde la sanción del Sistema de Premio por mayor productividad, en 1993, por el que se establecen premios anuales -que no comprometen ejercicios futuros- cuyo otorgamiento depende de la existencia de economías provenientes de la reorganización de la Universidad o de recursos propios adicionales.

No hay dudas de que, si se considera el incremento en la matrícula en esos años y el crecimiento de la Universidad -en particular por las nuevas carreras- la productividad del personal ha aumentado, quizás sin que la misma se haya visto correspondida en términos salariales. Pero no es menos cierto que la política de modernización de la gestión encarada desde la conducción política<sup>3</sup> ha modificado positivamente las condiciones de trabajo y ha abierto además un espacio importante para el desarrollo profesional, aspecto que también merece ser tomado en cuenta.

El 50% de la planta tiene su lugar de trabajo en el Area de Rectorado<sup>4</sup> y el 50% restante en las ocho Unidades Académicas, lo cual contrasta con opiniones recogidas en varias facultades respecto de que el personal no docente de que disponen no es suficiente. Por otra parte, la modernización de la gestión - tanto en lo sustantivo como en lo que hace, por ejemplo, a condiciones de trabajo- parece ser por el momento una cuestión limitada al nivel de conducción central, de allí que no puede saberse con certeza si estos fenómenos obedecen exclusivamente a una organización administrativa todavía cuasi centralizada, a diferencias de velocidad en la aplicación de políticas o a políticas diferenciales entre el Rectorado y las Unidades Académicas.

Para mejorar la productividad del personal no docente, se implementó un premio estímulo a la productividad que recompensa la asistencia perfecta y el cumplimiento del horario, el cual se abona mensualmente. Esta iniciativa ha mejorado la asistencia del personal -ya casi no se registran licencias por “razones personales”-, aunque quedan dudas en cuanto a las posibilidades efectivas de control del sistema por parte de las instancias respectivas de la Universidad.

Por otro lado, se implementó un premio por mayor productividad gene-

---

<sup>3</sup> Si bien por el momento se ha concretado en la introducción de sistemas informáticos para la gestión, se han comenzado a discutir tanto aspectos relativos a políticas de desarrollo para el personal no docente como aquéllos que hacen al tipo de estructura orgánico-funcional más adecuado a los nuevos requerimientos. Éste es un indicador de que se está pensando el problema de la gestión de una manera integral.

<sup>4</sup> Existen 76 cargos docentes (32 exclusivos): algunos prestan servicios en las dependencias centrales y la mayoría pertenece al IHLLA, el Jardín de Infantes y la Dirección de Deportes.

ral que se otorga a quienes obtengan un 70% o más de la calificación máxima fijada por la Universidad para la evaluación anual ordinaria, que se define por la misma norma. Este sistema no pudo institucionalizarse por dificultades operativas del proceso de calificación, en particular relativas a la dispersión de los criterios utilizados.

La situación actual muestra que el sistema de premios a la productividad ha servido para mejorar la remuneración del personal no docente por la vía del presentismo, pero no se ha institucionalizado como herramienta que permita incentivar -selectivamente- el interés, la preparación y la disponibilidad del personal. Cabe mencionar, sin embargo, que estas cuestiones están siendo discutidas en el marco del nuevo proyecto de estructura orgánico-funcional, con el fin de utilizarlas como herramientas para el manejo del personal.

El hecho de que no se haya sancionado aún el nuevo esquema orgánico-funcional de la Universidad ha llevado a que algunas Facultades tomaran decisiones que permitieron mejorar la remuneración de su planta no docente. Así, se acordó por ejemplo utilizar los cargos de bedel para incrementar las horas de trabajo de los no docentes y, en consecuencia, ampliar sus ingresos. En general este tipo de soluciones no son recomendables porque distorsionan las escalas de remuneración y generan situaciones diferenciales entre Facultades que son, de hecho, difíciles de revertir.

El gremio es fuerte y se nutre de una planta “antigua” y comprometida con la historia de la Universidad. Junto con la conducción de la Universidad han creado la Obra Social, manejan una Mutual y construyen barrios para sus afiliados y también para docentes. En general se han mostrado receptivos a la introducción de reformas administrativas y debatieron las distintas propuestas positivamente. Respecto de algunas cuestiones, como la capacitación, se han hecho cargo de su implementación de acuerdo con autoridades de la Universidad y con el debido control institucional sobre la misma.

En cuanto a los déficits encontrados, se puede mencionar la ausencia de mecanismos de detección de necesidades de capacitación, que implícitamente han sido delegados en el gremio no docente. No obstante, la lógica con que se piensan las soluciones no es la misma, ya que éste debe necesariamente privilegiar las acciones que involucren a la mayoría de sus afiliados, mientras que lo deseable desde el punto de vista de la institución sería que las acciones de capacitación estuvieran referidas a objetivos estratégicos. Por lo tanto, sería importante que la Universidad diseñara un programa estratégico que permitiera trabajar en conjunto las propuestas de modificación de la estructura orgánico-funcional, las políticas de desarrollo de sus recursos humanos -en particular la detección de necesidades de capacitación y la implementación de las acciones

específicas- y un sistema de evaluación de desempeño sobre el cual hacer girar el sistema de promociones. Las condiciones están dadas para que este paso sea dado, y para ello es fundamental que las Unidades Académicas asuman también la problemática.

#### ***4. La gestión de procesos***

La informatización de las áreas de gestión de la Universidad favoreció notablemente la eficiencia. En cuatro años la Universidad pasó de la estructura tradicional -un Centro de Cómputos común- a una estructura de redes, que en una primera etapa se utilizó para mejorar la gestión administrativa.

En el transcurso de este tiempo también, a través de proyectos FOMECC o con el presupuesto de la Universidad, se realizó un notable esfuerzo para concretar el equipamiento informático destinado a la docencia de grado y de posgrado y a las Bibliotecas de las tres sedes con un parque total de setecientos treinta y cinco equipos: doscientos treinta y ocho se destinan a la administración, ciento treinta y tres, a siete salas para alumnos y trescientos sesenta y cuatro, a la docencia/investigación.

Hoy la UNICEN está conectada a Internet mediante dos vínculos (Campus Tandil). Uno de 64 KB de tecnología Frem Relay – NOC.U.N.L.P. RIU y otro contratado de 64 KB SPCC punto a punto UBA.

La conexión con Rectorado es por radioenlace 2MB y con Azul y Olavarría se vincula por 64 KB utilizando la red digital soporte también contratada. Los edificios están cableados con estructurado categoría 5 y un 95% de los equipos instalados pertenecen a la red y disponen de servicio web, e-mail, news, etc.

Este proceso continúa hoy y se incrementa el servicio en las áreas sustantivas. Un proyecto FOMECC - no aprobado aún en el momento de la evaluación- prevé la compra de un sistema de microondas con equipamiento propio para sostener los sistemas e incluye una sala de videoconferencias en cada Campus. Según los datos recogidos, esta iniciativa no se inserta en un proyecto global: se aprovechan para el equipamiento recursos potenciales provenientes de los programas competitivos a los que pueda acceder la Universidad y como complemento de su propio presupuesto. Más allá de que esta situación puede acarrear problemas en el futuro -en particular de mantenimiento o descapitalización, ya que no se han definido estrategias de amortización de los equipos, por ejemplo por la venta de servicios a terceros- es evidente que un sistema de este tipo puede aportar positivamente a proyectos de educación a distancia o a la resolución de uno de los problemas principales de la

departamentalización inter-facultades, como es la dispersión territorial del cuerpo docente.

#### *4.1. Los procesos sustantivos*<sup>5</sup>

En el relevamiento realizado no se han detectado problemas importantes en la gestión de los procesos sustantivos, aunque éstos suponen una acción coordinada entre el nivel central y las Unidades Académicas (por ejemplo títulos, licencias docentes, aprobación de nuevas carreras, concursos). Los cuellos de botella que se pudieron detectar remiten siempre a la capacidad institucional de las Unidades Académicas para gestionar eficazmente su parte del proceso. No obstante, en todos los casos la información recogida permite señalar la voluntad de los responsables para superar las dificultades.

En lo que respecta a la gestión administrativa de los recursos docentes, tampoco existen problemas graves. El sistema Pampa genera un legajo único del docente, aunque el número de identificación que utiliza no es el mismo que el de la Unidad Académica correspondiente. Si bien esto no parece de importancia, es un indicador de que el problema no es ya profundizar la reforma administrativa en el nivel central, sino lograr la articulación en materia de gestión entre ese nivel y el de las Unidades Académicas.

En cuanto a la gestión de alumnos, los procesos en el nivel central funcionan adecuadamente, cabe mencionar en particular el proceso de otorgamiento de títulos, por el grado de control interno y su resultado inmediato, la rapidez en la entrega. En las Facultades las situaciones son diversas, se han podido detectar algunas ya consolidadas y otras que recién están en la etapa de “superación de las relaciones informales”. En este sentido, uno de los aspectos a trabajar es la generalización de un sistema de gestión de alumnos entre las distintas unidades, articulado con los distintos sistemas existentes en el nivel central y, en particular, capaz de alimentar la unidad de estadística para producir información sustantiva. También por este tema se presentó un Proyecto Fomec que en el momento de la visita aún no había sido aprobado, y se encuentra planificado incorporar el sistema que se desarrolla al que produzca oportu-

---

<sup>5</sup> En este apartado se traza un panorama general de la gestión de estos procesos, ya que lo sustantivo se trata en los capítulos correspondientes de cada función.

namente el SIU. Hoy la situación es variada, ya que existen facultades que usan sistema propio y algunas que continúan con la gestión de alumnos “a mano”.

#### *4.2. Los procesos administrativos*

En líneas generales, la gestión de los grandes procesos administrativos ha mejorado notablemente en los últimos años, fundamentalmente por la introducción y generalización del uso de sistemas informatizados, algunos de los cuales -como el Pampa, utilizado para generar información sobre personal- han sido desarrollados originalmente en la Universidad. A través de la unidad central se han instalado varios sistemas entre los que debe mencionarse el SIU COMECHINGONES, (presupuestario – financiero – contable), el mencionado SIU PAMPA (recursos humanos, liquidación de haberes, sistemas de expedientes, sistema de compras, sistema de cajas chicas, sistemas de becas, sistemas de gestión del anuario, infocarreras y chasquis (comunicaciones internas por red informática).

Por otra parte, se están implementando medidas tendientes a descentralizar algunas procesos, como el caso de Compras, aunque los pagos se seguirán realizando en el nivel central. La definición de procedimientos ha avanzado respecto de años anteriores -por ello la Sindicatura General de la Nación había formulado algunas advertencias-, paralelamente a la implementación de los distintos sistemas administrativos. No obstante, su formalización en un manual de procedimientos es todavía una tarea a realizar.

Más allá de algunos cuestionamientos específicos a la gestión de algunos procesos -y en particular a procedimientos, como por ejemplo los que se mencionan en los informes de la Sindicatura General de la Nación-, puede afirmarse que la gestión de la Universidad del Centro ha progresado en los últimos años y se sigue trabajando en forma permanente a fin de continuar las mejoras.

Dos cuestiones parecen presentar un cierto déficit: aún se nota un corte importante entre la situación en el nivel central -Rectorado- y la de las distintas unidades académicas, punto sobre el cual se debería trabajar en el futuro. Al respecto, quizás una de las soluciones posibles pase por fortalecer cuantitativa y cualitativamente las áreas de gestión de las Unidades Académicas, por ejemplo redistribuyendo personal no docente capacitado desde la instancia central. La segunda cuestión pendiente es la de mejorar los mecanismos de circulación de información entre el nivel central y las unidades académicas.

### *4.3. La gestión de recursos físicos*

Las condiciones edilicias son buenas en general, a lo cual contribuye sin duda el hecho de que la mayoría de los edificios han sido construidos nuevos -y no reciclados- para la actividad.

Existe una planificación cuatrianual de obras consensuada con las Facultades y formalizada en una resolución del Consejo Superior. Para las obras en Tandil la ejecución se contrata, mientras que la inspección de obra y la certificación está a cargo de la Subsecretaría de Obras. En las sedes de Olavarría y Azul se contratan ambas instancias. Los principales problemas en este tema derivan de cuestiones que escapan al ámbito de influencia de la Universidad, como el hecho de que por los requisitos exigidos por el Registro Nacional de Constructores para la inscripción, haya pocas empresas locales en condiciones de presentarse a las licitaciones, lo cual supone problemas para el control y precios más elevados de los que se podrían obtener en otras circunstancias.

En materia de infraestructura, se encontró que no existe en la Universidad un plan de mantenimiento preventivo de los recursos físicos. Sin embargo, a través de una planificación inteligente de las obras -por ejemplo construyendo siempre en una planta y sin componentes mecánicos- se logra disminuir los riesgos potenciales derivados de dicha falta y minimizar, por lo tanto, sus efectos. Por otra parte, la terciarización del mantenimiento en algunas áreas -espacios verdes, limpieza- es coherente con la política general de no aumentar la planta de personal no docente.

### **Síntesis y recomendaciones**

La Universidad del Centro ha encarado en los últimos cinco años un proceso de transformación de sus pautas de gobierno y de gestión con el objeto de poder acompañar mejor la redefinición de su proyecto institucional.

En este proceso cabe rescatar la actitud de los distintos actores para sumarse al mismo, lo que se corresponde sin duda con la estrategia de consenso sostenida desde la conducción universitaria. Las principales limitaciones para el desarrollo de esta política pasan por cuestiones que tienen que ver fundamentalmente con situaciones históricas específicas y por las limitaciones existentes en materia de recursos -en particular a nivel de las Unidades Académicas- que limitan la capacidad institucional para sostenerla.

En este sentido, se podría afirmar que hay una brecha clara entre una unidad central moderna en materia de gestión, políticamente activa y con un proyecto claro; y las demás instancias -en particular el Consejo Superior y las

Unidades Académicas-, en las que el procesamiento de las cuestiones derivadas de la transformación tienen evidentemente una dinámica más lenta. Esto puede remitirse tanto a la acción de sectores que buscan conservar espacios históricos de actuación como a aspectos más operativos, por ejemplo el hecho que los nuevos desafíos requieren de mayor dedicación y profesionalización por parte de quienes están a cargo de la conducción de dichas instancias, compitiendo en este nivel con el cumplimiento y la mejora constante de las funciones tradicionales de la institución. Este no es un problema específico de la Universidad del Centro, sino que es una coyuntura que seguramente enfrentarán, tarde o temprano, la mayoría de las universidades nacionales, y que lleva a debatir el problema de la profesionalización de la gestión en el marco de la preservación de la autonomía y el cogobierno.

Al respecto, podría ser importante conformar, más allá de las comisiones constituidas que discuten problemáticas específicas, una Unidad de Planificación Estratégica que pueda tomar a su cargo la cuestión de plantear los distintos escenarios posibles en los que se desarrollará la vida de la Universidad, determinar las políticas más adecuadas y realizar el seguimiento de su implementación y el control de sus resultados. Esta Unidad debería trabajar fundamentalmente sobre el fortalecimiento institucional de las Unidades Académicas, a fin de que las mismas puedan estar en condiciones de sostener un mayor grado de descentralización y así poder romper con la estructura tradicional -todavía vigente, a pesar de los cambios- de especialización funcional entre la unidad central y las Facultades, en tanto ésta limita las posibilidades de construir un proyecto institucional articulado. En este sentido, el grupo que coordinó la etapa de autoevaluación institucional de la Universidad, y que aún trabaja activamente, puede ser la base para institucionalizar el trabajo sobre lo estratégico.

En líneas generales, puede decirse que las políticas que se están desarrollando desde la conducción de la Universidad están orientadas en el sentido de los objetivos institucionales. Las dificultades en su implementación no parecen derivar de cuestionamientos importantes al proyecto por parte de las distintas unidades académicas, sino más bien de condicionamientos relativos a la historia particular de la Universidad y a la estructura organizativa y funcional clásica de las universidades nacionales. En referencia al primer punto, el hecho de que la Universidad haya sido creada a partir de la unión de tres universidades existentes en ciudades diferentes, con historia propia, hace que todavía exista en los hechos un espacio de cuestionamiento a la centralización de las decisiones y de actividades específicas en Tandil. En cuanto a lo segundo, la discusión -implícita- sobre la autonomía de las Unidades Académicas respecto del Rectorado pone límites a ciertos proyectos considerados estratégicos por la

actual conducción, como por ejemplo la definición de líneas de investigación prioritarias y la carrera docente, en función de los grandes objetivos institucionales.

Cabe aclarar, sin embargo, que estas cuestiones no interfieren una dinámica que involucra positivamente a todas las instancias de la Universidad en una estrategia clara de transformación y que alcanza no solamente a las funciones bajo análisis en este capítulo, sino además al resto de las funciones que son objeto de este informe.

Puede decirse que se ha encontrado una Universidad “en movimiento”, con un proyecto claro a nivel de sus autoridades y que ha dado lugar a políticas congruentes con el mismo. Sin embargo, el hecho de que no se haya formalizado todavía alguna instancia de planificación estratégica que defina explícitamente objetivos a alcanzar, responsables y tiempos -y que reconozca capacidades institucionales existentes para asegurar que los proyectos puedan realizarse- aparece como una limitación en este camino y como un indicador de que el proyecto institucional no ha conseguido aún superar ciertas inercias propias de una estructura con una historia particular, en especial a nivel de las distintas Unidades Académicas. Así, en determinadas áreas, como por ejemplo en las decisiones sobre servicios a terceros y sobre algunas investigaciones, no se percibe con claridad cuánto es producto de una estrategia articulada y cuánto de decisiones puntuales de Facultades o grupos consolidados dentro de ellas.

En este contexto, y por la misma dinámica que presenta hoy la institución, parece conveniente recomendar que se encare una planificación estratégica específica que la despliegue en su riqueza y la contenga. Se trata, en definitiva, de superar positivamente el objetivo del **equilibrio** - señalado recurrentemente como una de las fortalezas de la Universidad, pero cuya esencia “estática” puede limitar las posibilidades que abren las estrategias en marcha- para pasar a fortalecer la **articulación** de las distintas instancias de la Universidad y sus lógicas de desarrollo particulares en el marco de un proyecto institucional consensuado.



## LA FUNCIÓN DOCENCIA

### Consideraciones generales

El análisis de esta función se realizó teniendo en cuenta que la enseñanza<sup>6</sup> es la actividad que dentro del sistema educativo se liga más directamente a la docencia como función, aun cuando la misma no agote las responsabilidades del profesor o auxiliar docente<sup>7</sup>.

Además del desarrollo de experiencia en el saber, las tecnologías y los *modus operandi* de un campo en particular, la formación -entendida estrictamente como la constitución progresiva de un modo de pensar, hacer y valorar, propio de una profesión- se produce en un proceso amplio de socialización institucional en el que el trabajo en las aulas ocupa sólo una parte.

La participación en los procesos de producción académica, científica, tecnológica; la intervención en proyectos de diferente índole; la experiencia de la comunicación y la participación en los asuntos académicos, facilitan la estructuración de las identidades que dan carácter y conforman parte importante de lo que se consideran habitualmente los niveles de excelencia de una universidad.

Desde este enfoque, el aula -espacio simbólico privilegiado de la enseñanza- traspasa los límites del salón de clases y del laboratorio para extenderse hacia la Universidad en su conjunto y hacia el medio que la circunda. Esto reviste mayor importancia al considerar que las instituciones educativas en general, y las universidades en particular, orientan la formación de los estudiantes en función de alguna definición acerca de las características y responsabilidades del sujeto social y del intelectual universitario que definen más o menos explícitamente la base de los diferentes modelos profesionales.

En el caso de la UNICEN, a partir de diversas entrevistas y de las fuentes documentales consultadas, es posible delinear los siguientes principios orientadores de la formación: el valor de la *excelencia académica, científica*

---

<sup>6</sup> Se entiende a la enseñanza en su sentido estricto como intervención didáctica y destinada a facilitar los procesos de desarrollo del estudiante en un encuadre de tiempo y espacio definidos.

<sup>7</sup> Es explícita, en los estatutos universitarios, la asignación de varias responsabilidades para los docentes: la enseñanza propiamente dicha, la investigación, la extensión y la participación en los diferentes órganos colegiados de gobierno y gestión. Un docente universitario está múltiplemente reclamado -por lo menos- por estas cuatro funciones básicas.

*o profesional, el compromiso institucional en relación con las necesidades del medio social, el valor de la autonomía (de los docentes, de los estudiantes y de las diferentes instancias institucionales), el valor del trabajo colectivo (especialmente en la producción científica y pedagógica) y el valor del cambio que se expresa en una atención institucional permanente para la detección de posibles problemas y la construcción de estrategias para su resolución.*<sup>8</sup>

## **La oferta educativa**

### ***Políticas de oferta***

El Informe de Autoevaluación recupera como objetivos vigentes para toda la UNICEN, los expresados en el documento “Alternativas para la Reconversión Institucional-1994”:

*“Diversificar la oferta educativa generando nuevas carreras, intensificando el ofrecimiento de aquellas intermedias, cortas y de posgrado, reconvirtiendo planes de estudio para la formación de grado y organizar programas de educación permanente que dieran lugar a la capacitación para docentes y a la actualización para profesionales”.*

Las acciones tendientes al logro de esos objetivos dieron lugar al incremento de la oferta educativa de grado y de posgrado y a la modificación de algunos planes de estudio. En general dichos cambios fueron impulsados con la finalidad expresa de actualización científica y tecnológica, de otorgamiento de mayor versatilidad a los planes, de mayor capacidad de retención estudiantil mediante el acortamiento de la duración de las carreras y de mejoramiento de la interrelación entre la formación teórica y práctica.

La creación de nuevas carreras y la modificación de las existentes fue realizada a través de procesos que tuvieron distintas características según la unidad académica que los llevó adelante.

---

<sup>8</sup> En la página 67 de este informe se hace una alusión más extensa a estos principios.

De acuerdo con la información recogida en la visita, tanto en el ámbito central como en las facultades, se registró cierta inquietud por la presión que recibe la Universidad para duplicar carreras, diversificar la matrícula e instalar sedes en diferentes zonas de la provincia.

En varios municipios, las autoridades junto con integrantes de las comunidades respectivas insisten en ese sentido. Las dificultades económicas para enviar a estudiar a los hijos a las grandes ciudades, el temor por las vicisitudes de la vida en las mismas, la necesidad de generar pequeños polos de desarrollo y el prestigio político que deviene de la “obtención de la universidad propia”, concurren seguramente para presentar esta problemática como una cuestión que es urgente resolver. En forma convergente, la presencia de universidades de otras regiones que hacen su oferta a través de sedes locales, genera preocupación ante la posibilidad de una disminución de la matrícula en la UNICEN y aumenta la tensión entre las demandas del medio circundante y las políticas de desarrollo institucional de la Universidad.

Quizás como respuesta a la presión, la UNICEN ha establecido un convenio con la Universidad Nacional de Rosario, a través del cual, esta última ofrece los dos primeros años de la carrera de abogacía en Azul. Para ello utiliza las instalaciones de la Facultad de Agronomía. Queda por definir cómo se implementará la continuidad de los estudios de los alumnos que inician esta experiencia.

En tanto que la institución es percibida por la población como su deudora<sup>9</sup>, la presión aparece bajo la forma de un reclamo de responsabilidad social.

Aún con diferencias entre las facultades, existe actualmente consenso acerca de la necesidad de extremar la racionalidad de las respuestas a las demandas. La Universidad muestra decisiones orientadas por una estrategia de evitar la respuesta inmediata a las demandas y avanzar sobre la existencia de una masa crítica y una producción que avale la sustentabilidad de nuevas propuestas. La combinación de ambas estrategias propone consolidar carreras de base, tener profesores y niveles adecuados para la investigación y la transferencia, para luego diversificar con ofertas cortas de acuerdo con las demandas, pero a término.

Al respecto, será menester mantener la firmeza que se expresa actualmente, como propósito y criterios adoptados respecto a la sustentabilidad de muchos emprendimientos de formación que las facultades iniciaron respon-

---

<sup>9</sup> “La Universidad nació de nuestra lucha, ellos ahora tienen que responder”. Afirmación tomada de la reunión con Directivos de escuelas.

diendo a solicitudes de municipios, instituciones locales, etc. También, se requerirá apoyar procesos analíticos de lanzamiento de carreras y evaluar los reaseguros que las unidades académicas exponen para garantizar la presencia de recursos materiales y humanos y el buen desarrollo de los currículos.

Desde otra perspectiva, en toda la Universidad resulta importante la presencia de carreras de articulación<sup>10</sup> que permiten a los graduados terciarios proseguir estudios universitarios para la obtención de la licenciatura. Al respecto, las iniciativas emprendidas constituyen un importante elemento de anclaje de la Universidad en relación con las expectativas comunitarias regionales.

Por último, la necesidad de revisar los perfiles de formación de los planes de estudio para facilitar la inserción laboral, surgió en diferentes reuniones, en especial con directivos y profesores de las Facultades de Ciencias Humanas, de Ciencias Sociales y de Ciencias Económicas. Este deseo fue sostenido también por grupos de alumnos en varias oportunidades.

### *Características generales de la oferta*

Resulta de interés analizar las características de la oferta global según tres modalidades de operación en el momento de la graduación: intervención profesional, enseñanza e investigación.

Desde ya que el análisis de los diferentes currículos muestra que la investigación está inserta en mayor o menor grado en la casi totalidad de las carreras y que la intervención profesional está como propuesta en todas ellas. Es posible ubicar de manera tentativa a las carreras según el predominio de las categorías definidas, lo cual puede ser útil para comprender algunas cuestiones vinculadas con la dinámica institucional de la Universidad, a fin de realizar un aporte al proceso de autoevaluación.

En el cuadro del apéndice 1 del Anexo Docencia, se presentan tres perfiles de finalización, diferenciando además, las carreras cortas y títulos intermedios, los grados y los posgrados.

Como muestra el cuadro, casi el 60% de las ofertas se ubican en campos de formación tendientes a la intervención profesional. Si agregamos a este porcentaje el de la formación para la docencia, que es también una formación profesional, se llega al 80%.

---

<sup>10</sup> Las carreras de articulación tienen condiciones especiales de admisión. En el caso de la Facultad de Ciencias Humanas, por ejemplo, están organizadas en torno a una oferta de 30 “módulos” de los que deben elegirse y aprobarse al menos 15.

Si el dato se relaciona con el correspondiente al número de convenios de extensión y transferencia es posible afirmar que la oferta global de la Universidad sostiene un perfil preponderantemente profesional y consistente con los objetivos institucionales de vinculación al medio e inserción regional.

En la misma línea pueden observarse los diferentes grados de diversificación de la oferta por Facultad<sup>11</sup>.

Dos facultades cuyas carreras presentan un fuerte énfasis en la formación profesional (Agronomía y Veterinaria), son las que tienen un mayor movimiento relativo en proyectos de transferencia.

En el mismo sentido se interpreta el mayor número relativo de ofertas de las Facultades de Ciencias Humanas e Ingeniería, dado que, por una parte las licenciaturas de articulación constituyen de hecho otra forma de acción de transferencia, y por otra, las Tecnicaturas procuran responder a necesidades regionales puntuales.

### ***Enseñanza versus investigación y transferencia (concentración o diversificación de especialistas)***

En una puja por la dedicación de los docentes, hay que considerar el riesgo de disminuir el tiempo que demanda la enseñanza con respecto al que requieren tanto el gobierno colegiado como la investigación y la extensión y transferencia; sobre todo en aquellos campos en que los proyectos no están incorporados a la formación como alternativa curricular.

Como expresión de esta problemática los Consejeros Superiores del claustro estudiantil se mostraron preocupados por la concentración excesiva de los docentes en la investigación. En el mismo sentido, algunos investigadores se manifestaron acerca del aumento de horas que deben dedicar a la enseñanza. También aludiendo a esta cuestión, en general, todos los claustros y las autoridades hicieron mención a la política nacional de incentivos y a su efecto sobre la descompensación de los tiempos dedicados a las tres funciones universitarias, en algunos casos en desmedro de las funciones de docencia.

Sin duda, esto pone en evidencia otras cuestiones de mayor alcance. Por una parte, lo que suele plantearse como el problema de la “Educación en el

---

<sup>11</sup> Apéndice 2 del Anexo Docencia.

trabajo” y su factibilidad real. Por otra, el equilibrio posible de las funciones de la Universidad, teniendo en cuenta que dichas funciones son cumplidas por las mismas personas.

El primer problema se relaciona con la posibilidad efectiva de convertir los proyectos de transferencia e investigación en situaciones de formación formalizadas curricularmente. Muchas experiencias universitarias muestran que esto es posible, aunque con dificultades, pues las lógicas de la formación y las de la producción -además de los tiempos, las exigencias y la precisión necesaria en los resultados- plantean en muchas oportunidades demandas incompatibles. Experiencias realizadas en diferentes ámbitos educativos muestran que en ciertos niveles de complejidad de la investigación o la transferencia, el estudiante puede operar como acompañante pero provoca desfasajes que perturban los ritmos y calidades de la producción. Se trata de un problema que no ha hallado respuesta totalmente satisfactoria en ninguno de los niveles de la enseñanza y que se vincula con los diferentes tipos de aprendizaje que confluyen en la formación profesional (el aprendizaje en marcos institucionales y el aprendizaje en la práctica real de los trabajos).

La UNICEN dispone de modos de articulación entre funciones y su utilización para la formación, que dan respuestas a esta problemática. Entre otras muchas experiencias, y a modo de ejemplo, pueden mencionarse: las orientaciones en la carrera de Médico Veterinario vinculadas a proyectos de transferencia consolidados que llevan adelante grupos de la misma índole y el programa institucional de investigación de la Facultad de Agronomía que incorpora alumnos en los diferentes tramos de su carrera.

Asimismo, los cuadros del apéndice 3 del Anexo Docencia muestran que ya existe la práctica de la utilización de proyectos como parte de la formación. Sobre el número de convenios analizados en el cuadro “Posibilidad de participación de estudiantes en los convenios realizados”, sólo el 30% prevé el trabajo de estudiantes (los que organizan intercambios académicos estudiantiles o las pasantías). Considerados en un sentido amplio, y tomando en cuenta que el desempeño profesional también se ordena secuencialmente según niveles de complejidad y asunción de responsabilidades progresivas, el número de convenios utilizables curricularmente aumenta al 80%, sin computar aquí todos los acuerdos que permiten los actuales programas de prácticas y residencia.

Dado el énfasis profesional de la mayor parte de las carreras y el monto de convenios de asistencia técnica que lleva adelante la Universidad y las facultades individualmente, sería posible lograr que los estudiantes (sobre todo los de aquellas carreras que por requerir una prolongada formación disciplina-

ria de base ven demorada su entrada al campo laboral) tuvieran un abordaje temprano y progresivo a su futuro campo de desempeño<sup>12</sup>.

El segundo problema, relativo al cumplimiento de las cuatro funciones por las mismas personas, se expresa en tensiones inevitables entre la investigación y la enseñanza o entre la producción académica en general y la gestión, o entre la investigación básica y la transferencia. Esto debe tenerse en cuenta en el momento de evaluar y delinear políticas y acciones destinadas a la organización del trabajo docente y a la asignación de obligaciones curriculares.

La evaluación permitió verificar que hasta el presente el dinamismo de las políticas aplicadas por la institución en sus diversas áreas ha sido compatibilizado con el desarrollo específico de la función docencia, la cual ha preservado su rol prioritario y de calidad dentro del afianzamiento institucional experimentado.

### *Algunas características de los Planes de pre-grado y grado*

El análisis de los planes de estudio de todas las carreras de la Universidad presenta algunos puntos que vale la pena destacar.

En términos generales la presentación de los planes supera el simple listado de asignaturas. Resulta evidente que ha habido acuerdo acerca de una elaboración que permita estimar, al menos, los propósitos y el enfoque global de la formación. Además de la especificación de asignaturas y sistemas de cursado, todos los planes presentan consideraciones acerca del campo disciplinario y del estado del conocimiento; de los posibles campos profesionales y de perfiles de egreso; de los fundamentos y objetivos de la formación, y especificaciones sobre el encuadre de la misma.

Los diseños curriculares son, en general por ciclos, los cuales se diferencian en función de lo que se considera la secuencia lógica de los aprendizajes disciplinarios. La organización en ciclos inicial, básico, fundamental y orientado es la más habitual, aun cuando en ocasiones el término “ciclo” es reemplazado por el de “nivel”. Es importante subrayar que el documento curricular permite visualizar el modo en que se organiza la secuencia de aprendizajes para los estudiantes.

---

<sup>12</sup> Dicho abordaje podría ser, en tareas de acompañamiento -observación y ayuda de campo- de los profesores y alumnos avanzados, en tareas auxiliares sencillas, luego, en tareas auxiliares más complejas, en desempeños acompañados más tarde hasta llegar a las residencias y pasantías.

Las asignaturas se organizan por áreas en la totalidad de las carreras y en general las áreas se organizan en función de campos disciplinarios. En algunos casos, como por ejemplo, el de la Licenciatura en Ciencias de la Educación, el de la Licenciatura en Nivel Inicial y el de la Licenciatura en Comunicación, el criterio para la organización de áreas está referido al tipo de desarrollos que en cada una de ellas se atiende (área de los fundamentos, área instrumental, área de sensibilización artística, etc).

Gran parte de los planes de las carreras que otorgan incumbencias profesionales incorporan a las obligaciones curriculares pasantías o residencias, ubicadas al final de la carrera y organizadas con sistemas tutoriales. En el caso de Ciencias Veterinarias las residencias y pasantías están coordinadas por un departamento especial, e insertas en un diseño innovador respecto de las formas habituales. En otras carreras, también existe la preocupación por favorecer la futura inserción laboral de sus graduados vinculando los saberes con el campo profesional. Por ejemplo, la Licenciatura en Ciencias Matemáticas muestra una decidida tendencia a permitir que sus estudiantes adquieran experiencia en proyectos que utilicen la matemática para la solución de problemas tecnológicos, ambientales o sociales.

En algunos currículos -como los pertenecientes a Teatro, Ciencias Humanas y Sociales- se definen ejes verticales de articulación con la práctica. Estos ejes están conformados por diferentes tipos de espacios curriculares, de especial interés en las formaciones profesionales, (por ejemplo, Centros de práctica en Trabajo Social, Talleres de integración en Ciencias de la Educación, Prácticas integradas en las carreras de Teatro), y acompañan verticalmente toda la formación dando solución a uno de los problemas nucleares de la formación profesional.

En ocasiones, la articulación está dada por un espacio diferenciado (la práctica integrada o el taller de integración) y además por una organización en secuencias de unidades curriculares que atienden desarrollos especiales a lo largo de todos los niveles de la carrera, (asignatura de Interpretación Teatral en Teatro, asignatura de Trabajo Social en la carrera de Trabajo Social).

Todos los planes incluyen tesis, trabajos finales o proyectos finales dirigidos tutorialmente, con lo que se garantiza el desarrollo de las competencias profesionales y de investigación para el diseño y la producción teórica y técnica. En algunos casos, como el de Ingeniería por ejemplo, los proyectos finales individuales son elaborados a partir de un proyecto base realizado en equipo para dar lugar a la práctica en una situación que reproduce las condiciones habituales de la producción profesional.

En todos los casos, en los espacios curriculares de articulación con el campo se enfatiza la inserción del estudiante en la comunidad y se arbitran los

medios para que estas prácticas atiendan problemáticas reales y se conviertan en aportes a su solución.

En síntesis, hay que destacar:

- la reformulación de los planes de estudio con atención a necesidades de actualización disciplinar pero también didáctica;
- el avance notable en desarrollos curriculares que tienen en cuenta asuntos centrales de la formación: la vinculación de los desarrollos teóricos con el análisis de problemas que plantean las prácticas, y la inclusión sistemática - muchas veces temprana y a modo de eje articulador- de las prácticas en los campos de desempeño;
- la relación estrecha entre los diseños de enseñanza y los proyectos de investigación y extensión o transferencia;
- la incorporación de la formación para la investigación, aun en las carreras de perfil más abiertamente profesional;
- la búsqueda de inserciones de tipo profesional para las carreras de perfil tradicionalmente académico.

### *La formación de Profesores*

En todos los planes de profesorado se incorpora la formación psicológica y la didáctica y sólo algunos de ellos, en su mayor parte los orientados por la Facultad de Ciencias Humanas, incluyen el análisis de la enseñanza como práctica social y las perspectivas histórico políticas para el estudio de la función docente.

En todos los casos, se da un lugar importante a las prácticas -a veces con mayor extensión - y se incorporan trabajos finales.

La mayoría de los planes ubican sus prácticas al final de la carrera. Sólo el profesorado en enseñanza teatral y el profesorado en educación inicial tienen incorporadas las prácticas a lo largo de la carrera en diferentes grados de complejidad hasta llegar al ejercicio del desempeño.

En cuanto a los encuadres metodológicos de la formación, en la mayor parte de los casos son presenciales, con una tendencia decidida a actividades orientadas tutorialmente, facilitando la relación docente-alumno.

Para atender la problemática de la distancia existen propuestas semipresenciales apoyadas con material impreso (Licenciaturas de articulación por ejemplo), a veces combinadas con diseños de trabajo intensivo con horas acumulativas (la Carrera de Teatro en Rauch, por ejemplo, con clases los sábados en la sede central y con trabajo orientado asistido).

Se encuentra en etapa de proyecto el diseño de materiales con utilización de medios informáticos.

### ***La preparación para los desempeños (residencias y prácticas)***

En la Secretaría Académica de la Universidad y en las distintas unidades, se mencionaron experiencias vinculadas con innovaciones en las metodologías de formación<sup>13</sup>. Entre otras, la experiencia en tutorías, residencias y pasantías, el seguimiento de los estudiantes por el conjunto de profesores, la articulación con las instituciones del medio y la evaluación del desempeño estudiantil.

La preocupación de la Universidad en este punto se orienta según los siguientes propósitos:

1. Hacer que la práctica en la formación constituya espacios y tiempos de desarrollo “protegido” para el estudiante y las instituciones que los reciben.
2. Convertirlos en espacios y tiempos de trabajo en relación con la comunidad. Promover con ellos el conocimiento de la comunidad sobre las habilidades de estos futuros graduados y facilitar su inserción laboral<sup>14</sup>.

En el plano de las acciones concretas, el Consejo Superior aprobó recientemente un sistema de incorporación al desempeño a través de los cargos de Alumno Asistente retribuidos mediante el otorgamiento de becas.

Ilustrando el análisis que aquí se presenta, en el apéndice 4 (Anexo Docencia), se incluye un cuadro en el que se ha procurado abarcar el tipo de inserción curricular de prácticas de desempeño que tienen previstas formalmente las diferentes carreras. No se consideran los trabajos prácticos, que en la UNICEN son obligatorios en todas las asignaturas, ni tampoco los diferentes ejercicios de práctica en terreno que no están especificadas en los currículos.

---

<sup>13</sup> Es necesario aclarar que el análisis de los planes de estudio ofrece información parcial, que no da cuenta de la complejidad y diversidad de las prácticas actuales y que sirve solamente- y no obstante- para llamar la atención sobre algunos puntos.

<sup>14</sup> La Escuela de Teatro por ejemplo, contrata con las escuelas privadas la inserción de un residente y la atención del área teatral - sin costo- durante un año a cambio de la creación del puesto de profesor en teatro dentro de la planta de la escuela. Ingeniería, Exactas y Ciencias Veterinarias cuentan entre los logros de sus residencias con un importante número de graduados que queda trabajando en las empresas.

Considerando la siguiente clasificación en relación con el tipo de inserción curricular:

### **Código Tipo de inserción curricular (intencional y especial) de las prácticas de desempeño**

<b>Código</b>	<b>Tipo de inserción curricular (intencional y especial) de las prácticas de desempeño</b>
<b>O</b>	No existe en forma sistemática este espacio curricular o aparece en los planes como oferta opcional. Lleva a los estudiantes a buscar esta formación por sí y en general al modo de primer empleo ad honorem.
<b>F</b>	Es el tipo más habitual en las universidades de nuestro país. Exige el uso de competencias técnicas que se supone aprendidas en diferentes unidades de enseñanza a lo largo de los ciclos de una carrera y se convierte en general- en el primer contacto –en situación de desempeño- con el futuro campo de trabajo. Puede asumir la forma de un ciclo de prácticas profesionales, la elaboración de un Proyecto final sobre casos reales, la realización de una pasantía o residencia.
<b>A-M</b>	Es un tipo de inserción en líneas, programas o proyectos que requieren el futuro desempeño- en diferentes grados de complejidad- a partir del promediar de la carrera y habitualmente luego de un tiempo de formación que se considera “básico”.
<b>A-C</b>	Se trata aquí de actividades semejantes a las citadas en A-M pero incluidas a lo largo de todo el plan de estudios bajo la forma de Talleres de práctica, Talleres de integración, prácticas profesionales etc.
<b>A-E</b>	Es un tipo de prácticas secuenciadas que funcionan como eje de articulación de la formación. Es el caso por ejemplo de la formación médica realizada en unidades hospitalarias desde el inicio y tomando la experiencia clínica como fuente de problemas para el desarrollo teórico

### **Referencias**

<b>F =</b>	<b>A-M=</b>	<b>A-C:</b>	<b>A-E =</b>
<b>Práctica final</b>	<b>Articulación Media</b>	<b>Articulación completa</b>	<b>Eje de articulación</b>

Si la comprensión que se ha alcanzado acerca de la índole de las previsiones que los planes hacen respecto de la inserción es correcta, sobre cuarenta y seis carreras intermedias y de grado, la previsión se distribuye del siguiente modo:

<b>Tipo de inserción</b>	<b>Nº de carreras que la prevén</b>
<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F</b>	<b>33</b>
<b>A-M</b>	<b>3</b>
<b>A-C</b>	<b>9</b>
<b>A-E</b>	<b>1</b>

Una buena parte de los datos de investigación actual muestran la conveniencia de encontrar formas de contacto e inserción temprana con el futuro campo de trabajo, pues se entiende que este contacto facilita los aprendizajes de índole teórica y permite la realización de otros que sólo se realizan en el campo mismo.

Desde esta postura se analiza críticamente la inserción curricular de prácticas de desempeño en el campo real al final de las carreras y se proponen, en cambio, diseños cuyo punto extremo ideal sería la articulación de la formación completa alrededor de proyectos en el campo.

Mirados desde esta perspectiva, los siguientes datos resultan significativos:

- No existen planes en los que se haya dejado sin prever la necesidad de garantizar el contacto de los alumnos con el campo de desempeño y la realización de experiencias que preparen su futuro trabajo. Existe una comprensión real de la importancia que tienen estos aspectos de la formación.
- La mayor parte de los planes (72%) prevén las prácticas de desempeño al final de la carrera y enlazadas con las tesis o los trabajos finales. Habría que avanzar en el análisis y ver si esta “coronación” está adecuadamente anticipada por prácticas de menor complejidad, en el terreno, e igualmente significativas.

Teniendo en cuenta el estado de la cuestión, en el panorama universitario general existe un número significativo de planes que contemplan prácticas de desempeño con mayor grado de articulación y dentro de diseños que las alejan de la práctica terminal. Es importante observar atentamente la experiencia que se está realizando en esas carreras a fin de verificar en qué medida puede ser útil para el resto.

Resulta relevante advertir que los profesorados, al igual que las carreras médicas y la formación artística -con larga tradición en el tema de las prácticas profesionales- están en mejores condiciones para revertir la tendencia a las prácticas “terminales”, buscando una articulación temprana de la práctica con el resto de las actividades de formación<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Un ejemplo, que por la antigüedad de su desarrollo (8 años) y características, parece resultar paradigmático de los modelos que informan y orientan en este punto a la Universidad es el sistema de residencia del Ciclo orientado en la carrera de Médico Veterinario. El currículo de Ciencias Veterinarias permite la articulación de la formación de grado con la escuela media a través del Ciclo articulario y con Programas de transferencia, por una estructura

### *Articulación con programas de transferencia*

En la visita se conocieron algunos programas vinculados con las residencias (el Proyecto integrado de desarrollo apícola (PROAPI) o el programa de evaluación genética nacional de reproductores Holando Argentino, los cuales, más allá de sus méritos científicos y como programas de transferencia, permitieron estimar algunos logros centrales del sistema de formación para el desempeño que supera la tradición de las prácticas finales.

Señalar algunos detalles acerca de uno de ellos sirve para dar sustento a esta estimación.

#### **PROGRAMA PROAPI**

En 1995 el PROAPI surge en Tandil. Se inició en la Facultad de Veterinaria antes de que fuera una cadena priorizada a nivel nacional. Con el aporte de siete productores muy pequeños se compró el primer aparato de inseminación instrumental de abejas y se creó un laboratorio de inseminación único en el mundo.

Paulatinamente se incorporaron al Proyecto varias instituciones. La presencia de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación marcó un cambio. Ingresaron en ciento cincuenta municipios del interior del país (no sólo de la provincia de Bs. As.), lo cual permitió que el proyecto se desarrollase a lo largo y a lo ancho del mismo.

Existen actualmente unidades en Balcarce, Mar del Plata, Santiago del Estero y Tucumán.

#### **Logros**

- Una medida de éxito es el crecimiento patrimonial de los productores. Por ejemplo en Castelli, Chaco, un grupo de familias pasó de 0% a 75% de

modular que contempla además del Módulo Común (4 años), un Módulo de Orientación electiva) de 3 años que se completa con una RESIDENCIA.

El sistema de residencia, está organizada por un Departamento especial de la Facultad, el Departamento de Residencias y Tesinas.

En su funcionamiento el diseño básico tiene **tres actores claves**: el *Residente*, el *Tutor Externo* - un profesional de la actividad privada responsable de las actividades que va cumplir el estudiante y el *Tutor interno*, un docente de la Universidad que comparte la responsabilidad de dirigir su tesina.

La modificación actual del Estatuto de la UNICEN permite incorporar a los Tutores con la categoría Técnico Profesional.

crecimiento anual. En otros municipios comenzaron con \$2000 y ahora son empresas con capacidad de exportación.

- Dentro de la Facultad, el proyecto se presenta como la cara visible de una nueva filosofía: constituir una unidad que vincula la investigación, la transferencia, la formación de grado y la educación continua de los egresados.

### **Diseño**

Se trabaja con un equipo conformado por el líder productivo (capacitado por la Secretaría de Desarrollo), el promotor local (profesional de la zona que se integra como parte del equipo), el capacitador empresarial, financiado por la Secretaría de Desarrollo, y el equipo de la Universidad que funciona como Servicio Tecnológico Estratégico<sup>16</sup>.

### **La formación**

Hasta el momento, doscientos veterinarios del país se formaron en Cursos de Promotores agrícolas. El Proyecto prevé un Plan de capacitación en tres niveles<sup>17</sup>.

### **El financiamiento**

El proyecto se financia con aportes de la Secretaría de Desarrollo Social y de la Facultad. Está pensado como modelo sustentable.

### **La inserción de los estudiantes**

En el currículo de Ciencias Veterinarias y dentro de las orientaciones (que duran tres años), los estudiantes pueden optar por la orientación apícola. En términos generales los graduados de esta orientación están trabajando como promotores pagados por las empresas aunque la responsabilidad técnica sigue siendo de la Universidad.

Suele suceder que los estudiantes se acerquen para comenzar a trabajar aun cuando estén en el ciclo general porque visualizan un trabajo con altas posibilidades de éxito.

---

<sup>16</sup> La Secretaría de Desarrollo financió una red informática que comunica a cada promotor con el equipo de la Universidad. En cada Municipio hay un sitio promotor donde se puede volcar la información y consultar al especialista. Los especialistas sólo se contactan con el Promotor. Es él el que trabaja con los productores. El Especialista no va a terreno a menos que lo convoque el Promotor. Los promotores se reúnen en Foros cuando se solicita capacitación.

<sup>17</sup> NIVEL 1 se dicta a 17 escuelas agropecuarias (seleccionadas) previa firma de carta de acuerdo (entre la facultad, la escuela, el Municipio y los productores locales). En el curso intervienen Promotores locales, Profesores de la escuela y personal de Servicios estratégicos.

Esto se ha desarrollado y este año pudieron ofrecer Pasantías en Tandil y Tucumán a los mejores de cada una de las escuelas (becados).

NIVEL 2 (a desarrollarse a partir del 2000)- Tecnicatura.

NIVEL 3 maestría Tecnológica (a término).

Desde la perspectiva de la evaluación externa es posible distinguir diferentes valores en esta experiencia: la progresiva consolidación de un dispositivo elaborado para facilitar la formación en el desempeño profesional en forma articulada con la transferencia y la investigación; la apertura de oportunidades de inserción profesional en el campo de desempeño<sup>18</sup>, la generación de un espacio de demanda a la investigación a partir de problemas de la producción, el aumento consecuente del impacto potencial de sus resultados, la generación de un sistema mediatizado de transferencia de conocimiento de punta a los productores que entran en contacto con los residentes y sus tutores (los profesionales del medio) y la constitución de un espacio institucional de formación continua para los egresados que se insertan como tutores.

### ***Organización académica: departamentos y áreas***

Según información aportada por la Secretaría Académica de la Universidad, la departamentalización es un proyecto que suscita expectativas y que supone el esfuerzo de todas las Unidades Académicas. Se considera que es una necesidad para ampliar las posibilidades de hacer carrera para los jóvenes, lograr radicar a los profesores, aprovechar al máximo los recursos y generar experiencias transversales. A pesar de ello, los obstáculos para su implementación parecen superar los deseos de las autoridades.

La incidencia que todavía tienen ciertos factores negativos, como son la tendencia a la compartamentalización interna, que hace que en los distintos actores de la Universidad predomine una visión acotada a su unidad académica de referencia, resulta, y a su vez acentúa, los problemas de insuficiente comunicación y circulación de la información dentro de la institución.

Debido a las distancias que separan a las distintas sedes y a una insuficiente comunicación entre las unidades académicas, se advierte que en muchos casos es sólo parcial el grado de conocimiento de las tareas que lleva a cabo cada uno de los centros.

Para avanzar en la resolución de estos problemas, la necesidad de una reforma departamental es reconocida por la comunidad universitaria, para alcanzar un óptimo aprovechamiento de los recursos y una mayor generación de

---

<sup>18</sup> En un porcentaje alto de casos según informan las distintas fuentes consultadas, los estudiantes Residentes quedan trabajando con los Profesionales que operaron como Tutores o -en el caso Programas de Transferencia pasan a funcionar como agentes pagos por los mismos productores.

transversalidad. En algunos documentos y a través de las entrevistas, se observa un claro deseo de modificar la estructura organizativa circunscripta a la cátedra, aduciendo que su modalidad de funcionamiento dificulta el intercambio entre unidades académicas, la circulación de información y la eficiencia del uso de los recursos humanos docentes<sup>19</sup>.

Los organismos centrales están empeñados en generar experiencias que demuestran las ventajas de la departamentalización. Se espera que ellas ayuden a superar localismos, al permitir encarar proyectos conjuntos de envergadura e interés para las Unidades. En el intento de mostrar estas ventajas se están programando departamentos transversales:

- El departamento de Lengua que atenderá el estudio de idiomas en toda la Universidad<sup>20</sup>.
- La creación de carreras en las que intervienen varias facultades, como por ejemplo la Especialización en Gestión de la Empresa Agropecuaria dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas en la que intervienen además las Facultades de Agronomía y de Ciencias Veterinarias y los Profesorados de Historia, Geografía y Antropología con un tronco común en Ciencias Sociales que puede ser cursado en la Facultad de Ciencias Humanas o en la Facultad de Ciencias Sociales.

Como fruto de una evaluación crítica surgió la propuesta de una organización por áreas que ha sido adoptada por la casi totalidad de los planes de estudio y que efectivamente, es citada por gran número de personas como fuente de ventajas: el intercambio, la posibilidad de contar con recursos especializados de otra facultad, el incentivo para emprender proyectos comunes y el aumento de capacidad de respuesta a distintas necesidades, etc.

---

<sup>19</sup> Como por ejemplo en: Documento Prediagnóstico de la UNICEN, Parágrafo 16. O también: Conclusiones del los Talleres de 1994 sobre Política y Evaluación Universitaria. Y también: Informe de Autoevaluación 1998, pag.29. Hasta el momento, la institución no ha integrado al análisis de los resultados de las encuestas de opinión realizadas a docentes, lo que constituiría una información relevante para profundizar el análisis de los problemas de organización académica. La lectura de la encuesta permite observar que se solicitó a los docentes evaluar la organización por cátedras en función de la tarea de enseñar, pero no se exploraron opiniones sobre sus repercusiones en las funciones de investigación y extensión.

<sup>20</sup> Se prevé el dictado de inglés, francés, castellano para extranjeros, portugués e italiano, la construcción de un laboratorio moderno para las tres sedes que funcionará en el espacio de aulas comunes y la capacitación de los profesores de lenguas modernas para el uso de estos equipamientos.

Esta organización se percibe como un avance, especialmente en los siguientes puntos:

- Aumento de la interacción entre profesores de diferentes facultades y carreras (superación de barreras y de impermeabilidad de los campos disciplinarios)
- Mejor aprovechamiento de los saberes. El especialista que se necesita puede encontrarse en otra carrera, otra facultad u otra sede.
- Aumento del espíritu de unidad de la Universidad, relacionado con proyectos y carreras en los que trabajan profesores de distintas facultades.
- Aumento de la visibilidad de las facultades como unidades por encima de las carreras<sup>21</sup>.
- Aprovechamiento de las competencias para el apoyo mutuo.
- Mejor atención a las distintas funciones universitarias.
- Posibilidad de actualización docente y profesional al tener que dictar diferentes cursos o materias.
- Posibilidad de encontrar el mejor nivel de diálogo con los alumnos mediante la alternancia de los profesores.

A pesar de estos avances, durante la visita de evaluación externa, fueron relevadas manifestaciones resistentes a la nueva organización, en lo relacionado con los ámbitos de participación y representación que implica la departamentalización en algunas facultades.

### *Carreras de posgrado*

Como resultado de la recopilación de información a partir de los documentos y de las entrevistas con informantes claves, surge la imagen de un posgrado en pleno desarrollo.

A través del posgrado, la UNICEN está avanzando en la preparación de sus propios recursos humanos, lo cual es valorado positivamente por la misma comunidad académica. Es uno de los principios de política institucional más fuerte y más generalizado dentro de la Universidad.

En relación con la política de posgrado, algunos informantes expresaron que existe preocupación por analizar el modo en que nacen las ofertas de

---

<sup>21</sup> Se observa que antes se hablaba de Historia o de Educación, ahora se habla de Humanas.

posgrado y sus propósitos. En un marco de la política nacional que da un gran impulso a los posgrados, se pretende evitar el peligro de caer en una oferta indiscriminada, movida por intereses particulares. La Universidad sostiene como posición, que un programa de posgrado debe generarse cuando exista una masa crítica que lo pueda sostener. Asimismo, se busca una articulación entre pregrado, grado, posgrado, investigación y transferencia que permita una realimentación mutua.

En cuanto a los posgrados académicos, la UNICEN lleva a cabo una estrategia<sup>22</sup> que permite ir generando una masa crítica suficiente, recuperar a los docentes que estudian en el exterior y fortalecer los vínculos internacionales.

Los posgrados profesionales a demanda y a término, es otra concepción que se está tratando de desarrollar. Esto plantea el tema del equilibrio entre el desarrollo científico y el tecnológico. Se entiende como necesario que la Universidad esté en contacto con las realidades profesionales, ayudando a mejorar la relación profesional entre los graduados y las empresas o instituciones en las que ellos trabajan<sup>23</sup>.

Algunos consultados tienen la impresión de que cuando se crean posgrados profesionalistas la sociedad se interesa en ellos y puede apoyarlos de diversas formas.

Para la aprobación o desaprobación de las propuestas que elevan las facultades para la creación de posgrados, existe una comisión que funciona como un Comité Asesor de la Secretaría Académica de la Universidad.

La Comisión Asesora de Posgrado está formada por cuatro profesores con amplia experiencia como investigadores y que además han participado activamente en la creación y/o evaluación de carreras de doctorado. Se espera de esta Comisión el análisis de los proyectos, la opinión acerca de su pertinencia y sustentabilidad y una base sobre la cual fundamentar la opinión de la Secretaría Académica y la decisión del Consejo Superior.

---

<sup>22</sup> Los graduados hacen sus cursos de doctorado en el exterior, pero realizan su tesis en la zona, investigando problemáticas locales. Como parte de las propuestas de posgrado se invita a los directores extranjeros para dictar Seminarios, además de dirigir a los Tesisistas y formar parte de los Jurados de tesis.

Los Posdoctorados se realizan en el exterior, aprovechando las vinculaciones con los centros de investigación que ha sido lugar de estudio de los doctorandos.

<sup>23</sup> Un ejemplo de ello se da en Veterinaria, donde la facultad trabaja con los profesionales veterinarios y ellos con las empresas productoras.

Como ejemplo de algunas ofertas específicas podemos mencionar los Posgrados de Ciencias Exactas y de Ciencias Veterinarias<sup>24</sup>, la Maestría en Educación, el Doctorado en Historia<sup>25</sup> y las Maestrías en Administración de Negocios y en Comercialización con orientación en Agrobusiness<sup>26</sup>.

El Doctorado en Física<sup>27</sup> data de 1988. En ese momento había diez doctores, de los cuales tres pertenecían a la UNICEN y los demás venían de otras instituciones. El doctorado es el camino elegido por los graduados de física que quieren dedicarse a la investigación<sup>28</sup>.

Otros posgrados existentes en la Facultad de Ciencias Exactas, son: la Maestría en Matemáticas, en Ingeniería de Sistemas y un Doctorado en Ciencias de la Computación.

La Maestría en Educación<sup>29</sup> tiene como objetivo apoyar la formación de recursos humanos. Tiene tres orientaciones: en Psicología Educacional, en Ciencias Sociales y Educación, en Historia y Filosofía de la Educación. Una de las características de este posgrado es la transversalidad, ya que hay profesores que provienen de otros departamentos.

---

<sup>24</sup> En esta Facultad, el Doctorado en Ciencia Animal posee un gran prestigio.

<sup>25</sup> El doctorado en historia, se dicta en conjunto con la Universidad Nacional de Mar del Plata.

<sup>26</sup> Los alumnos de estas carreras son enviados por las empresas en la mayoría de los casos, pues tienen interés en capacitar a sus recursos humanos. Poseen un valor estratégico y además, permite una articulación de la UNICEN con las empresas de la región.

<sup>27</sup> Hay actualmente 18 tesis doctorales defendidas en la UNICEN. El doctorando requiere que se tomen por lo menos 4 cursos y poseer publicaciones en medios reconocidos. La oferta de cursos de doctorado es bastante amplia, ya que el departamento cuenta con 26 doctores: Igualmente, una característica de los doctorandos es que no toman todos sus cursos en la sede de la UNICEN sino que lo hacen en otras instituciones como el Balseiro, en la Universidad Nacional de La Plata o la UBA. Para la defensa de la tesis, el jurado tiene dos miembros externos a la UNICEN. El doctorado fue categorizado en 1995 como B por la CAP del MCE.

<sup>28</sup> Las áreas o líneas fundamentales que tiene el Departamento de Física, son: fluidos, plasma, espectroscopía, cuántica, geofísica y en el área de metales tienen radiaciones nucleares aplicadas y propiedades mecánicas.

<sup>29</sup> Fue elaborada sobre un esquema que es adaptación del modelo tomado de Campinas principalmente y otras Universidades. El título es equivalente al de la Universidad brasilera. Este programa hace posible que sus graduados vayan a hacer el doctorado a Campinas. Las formas de admisión están establecidas por la reglamentación. El número de inscriptos es siempre muy superior al del cupo existente - de 25 personas. Debe presentarse un preproyecto de investigación.

## Planta docente

La UNICEN ha realizado en los últimos dos años importantes modificaciones a la normativa concerniente al trabajo y la organización docente, reestructurando el esquema de dedicaciones, redefiniendo las exigencias para el ingreso y la permanencia, así como también estableciendo una nueva modalidad para el llamado a concursos. Asimismo ha avanzado significativamente en la sistematización estadística de datos globales y por unidad académica.

Se destaca el desarrollo de una planta docente estable y local en la que se incrementan paulatinamente los profesores con dedicación exclusiva; la promoción de la posgraduación de los docentes como medio de desarrollo disciplinar y pedagógico; la disponibilidad de la consulta y la asistencia de especialistas externos a la Universidad; el intercambio que todas las unidades académicas mantienen con centros de excelencia del país y del exterior, y la producción de publicaciones que otorgan relevancia a los grupos de investigación y docencia.

En lo que se refiere a la composición del plantel por cargo y dedicación, la Universidad sostiene algunos principios explícitos:

- Incrementar la proporción de cargos con dedicación exclusiva, disminuyendo el número de cargos con dedicación simple.
- Incrementar la proporción de docentes residentes.

Dichos principios han llevado a la institución a producir modificaciones en la composición del plantel, como por ejemplo, la disminución de la cantidad de los cargos docentes casi en un 8% entre 1996 y 1997, y de un 16.4% entre 1997 y 1998; y la disminución en términos absolutos de los cargos con dedicación simple que durante los mismos períodos fueron del 13% y del 31% respectivamente, tendiente al incremento de las dedicaciones semiexclusivas y exclusivas<sup>30</sup>.

Por otra parte, las estrategias seguidas en este proceso son relevantes:

- la oferta de radicación a los profesores viajeros que optaran por ello,
- la paulatina formación de posgrado de los graduados propios,
- el establecimiento de vinculaciones académicas con diferentes centros (no sólo con aquellos de los que se dependía en el origen),
- el empeño por alcanzar niveles de excelencia.

---

<sup>30</sup> Datos del Informe de Autoevaluación 1998 más datos proporcionados por Estadística de UNICEN.

Los logros obtenidos al respecto denotan que las mencionadas estrategias conforman un sustrato en el que se puede asentar no sólo la capacidad actual de la producción académica que muestra la Universidad sino también la pertenencia y el compromiso.

En la exposición que sigue podrá estimarse de mejor modo la situación actual y la evolución con respecto al pasado próximo.

### *Dedicación del personal docente*

En el informe de Pre-diagnóstico del año 1993 se establecía que la proporción de personal docente con dedicación exclusiva era inferior a la deseada. Informes posteriores denotan la voluntad institucional de modificar dicha proporción, lo que se manifiesta en el aumento de la cantidad absoluta y relativa de profesores con dedicación exclusiva, la cual se encuentra por encima de la media de las universidades nacionales<sup>31</sup>.

La institución evidencia importantes esfuerzos y acciones tendientes a dar una organización más dinámica y racional a la plantilla docente en lo que respecta a la estructura de cargos, dedicaciones, designaciones y sistema de remuneraciones, y debe ser estimulada la continuidad en dicho camino<sup>32</sup>, enmarcado adecuadamente en el planeamiento integral del sector.

### *Análisis de calificaciones docentes*

Desde 1994 la UNICEN ha realizado importantes acciones para relevar las calificaciones del personal docente tanto en el grado como en el posgrado, en especial los estudios de posgrado, realizados o en realización. La cantidad de profesores con títulos de posgrado al 31/12/98 era de doscientos veintiuno en toda la Universidad<sup>33</sup>. Las proporciones respecto del total de profesores no

---

<sup>31</sup> En 1996 la media nacional en % de cargos con dedicación exclusiva era del 13%; en ese año, la UNICEN tenía un 20,9% de cargos con dedicación exclusiva. En 1997 llegó al 25,98% y en 1998 al 33,2%.

<sup>32</sup> Estatuto de la UNCPBA 1998 y diversas Ordenanzas elaboradas para dar forma al Régimen de Reconversión de las Dedicaciones Docentes, la Ordenanza 2361 del 9/10/98 especificando condiciones para la aplicación del Art. 51 del Estatuto sobre la permanencia de cargos de profesor ordinario, la Ordenanza 2335 de misma fecha unificando el tiempo de Designaciones de Auxiliares, etc.

<sup>33</sup> Informe de Estadística para 1998 presentado por la Secretaría Académica de la Universidad.

pueden ser establecidas con certeza porque no estuvieron disponibles los datos actualizados. Si consideramos que, en 1997, en el Informe de Autoevaluación se declaran mil ciento trece profesores, se podría estimar que rondaría alrededor del 20%.

Además de los mencionados, trescientos cuarenta y siete profesores se encontraban cursando estudios de posgrado. En julio de 1998, fueron categorizados en el sistema nacional quinientos treinta y seis profesores, de los cuales cuatrocientos quince perciben incentivos, y ciento cuatro están ubicados en las categorías A y B. Asimismo en el año 97 el conjunto realizó quinientas treinta y ocho publicaciones, de las cuales cuatrocientas cincuenta corresponden a revistas con referato.

La Universidad continúa los esfuerzos ya iniciados para consolidar el plantel docente con formación de posgrado a fin de potenciar la calidad de la docencia y la investigación.

Sería oportuno establecer áreas prioritarias y planificar estímulos en función de las principales carencias.

### ***Profesores residentes/no residentes***

La Universidad valora positivamente a los profesores residentes pues ellos refuerzan la identidad institucional y otorgan mayor coherencia a las actividades académicas y científicas. Identificada la proporción de profesores viajeros como un problema, se emprendieron acciones tendientes a incrementar la proporción de profesores residentes, como por ejemplo el Programa de Reconversión de Cargos Docentes<sup>34</sup>, con buenos avances en la mayoría de las unidades académicas. La Facultad de Ciencias Sociales ha evolucionado más lentamente, ya que en 1996 contaba con un 63,6% de plantel docente no residente.

En este sentido, la institución debe sin duda mantener la preocupación y los esfuerzos expresados en la elaboración de criterios relativos a la mejor composición del plantel de cada unidad académica en términos de residentes/no residentes.

---

<sup>34</sup> Ordenanza del CS 1701 del 2-6-95 estableciendo un régimen general de transición hacia mayor permanencia y dedicación; Ordenanza del CS 1741 del 11-8-95 ampliando las consideraciones de la Ordenanza anterior e introduciendo especificaciones acerca de la cantidad de horas que los profesores de D.Excl. deben dedicar a la enseñanza o a actividades en contacto con los alumnos.

## **Alumnos**

### ***Evolución global***

Los objetivos declarados por la institución son:

- Aumento de la matrícula
- Mejora de la retención
- Disminución del retraso en los estudios.

El Informe de Autoevaluación presentó información general sobre el número y distribución del alumnado. Se hicieron evidentes dos momentos de inflexión en el aumento de la matrícula: en 1993 y 1996, el aumento en este último año fue importante (34,67% respecto de 1995), y producto fundamental de la ampliación de la oferta educativa y de la apertura de sedes. Son fenómenos destacables el crecimiento de la matrícula de las Facultades de Ingeniería, Ciencias Exactas y Ciencias Humanas y la disminución de la de Ciencias Veterinarias. En términos globales, no obstante, la tendencia parece la del crecimiento paulatino del número de ingresantes que pasa de mil cuatrocientos cincuenta en 1993 a dos mil doscientos tres en 1998<sup>35</sup> en las carreras de grado.

La elaboración estadística de los datos está contenida en el Informe de Autoevaluación a través de indicadores generales (por ejemplo, la relación egresados/matrícula/año académico o el porcentaje de egresados/nuevos inscriptos/año académico, la tasa de crecimiento de nuevos inscriptos, la relación alumnos/profesor, la cantidad de graduados por año académico, y otras). Durante la visita de evaluación externa se presentaron estudios sobre cohortes de los que se derivan algunas conclusiones.

### ***Evolución de Alumnos – Serie 1984 – 1998*** <sup>36</sup>

Se observa un saldo positivo en la evolución de la cantidad de alumnos de grado en el período 1984–1998. El total de inscriptos en carreras de grado

---

<sup>35</sup> Informe de Autoevaluación 1998, pag.32. Información estadística adicional proporcionada por la Secretaría Académica del Rectorado.

<sup>36</sup> Datos del Departamento de Estadística de la UNICEN entregados al CPE en agosto de 1999 y analizados con posterioridad a la visita.

en 1984 fue de tres mil quinientos ochenta y tres alumnos y el total de inscriptos en 1998, de siete mil ochocientos cuarenta alumnos. Como puede observarse se registra un crecimiento de cuatro mil doscientos cincuenta y siete alumnos durante estos catorce años, que corresponde a un 118%.

De las carreras existentes en 1984, las que más han crecido en este período son las de Ingeniería en Sistemas, Contador Público, Ciencias de la Educación y Licenciatura en Administración. Las únicas que decrecieron son las carreras de Ingeniería en Construcciones y, en menor medida, la de Geografía. De las creadas luego de 1984, discontinuaron su dictado ocho carreras.

A partir del estudio de cohortes, surge una tasa de graduación aproximada del 30%<sup>37</sup>, pero con un promedio muy alto de años de estudio. Aproximadamente la mitad de los graduados por cohorte tarda entre siete y nueve años para finalizar sus estudios. El resto va graduándose muy lentamente en los siguientes siete u ocho años. De estos totales, el comportamiento en cada Facultad arroja valores desiguales, aunque en todos los casos, se verifica un tiempo largo de estudios.

En cuanto al posgrado cabe señalar que de nueve carreras que contaban con trescientos diecisiete alumnos en 1998, ciento setenta y tres correspondían a nuevas inscripciones, mientras que el resto eran alumnos que ingresaron en años anteriores. Sin embargo, existen seis carreras (Maestría en Inv. Biología Aplicada, en Relaciones Internacionales, en Tec. y C. Hormigón y en Gestión Empresarial y los Doctorados en Ciencias Económicas y en Ciencia Animal) que cuentan con ciento ochenta y dos alumnos, todos ellos provenientes de años anteriores a 1998, es decir que en estas carreras no se registran nuevos inscriptos durante ese año<sup>38</sup>.

Sería conveniente proseguir con la determinación de medidas estadísticas más ajustadas a fin de alcanzar mayor precisión en el análisis. En este sentido adquiere importancia el estudio que sobre determinantes de ingreso y deserción ha encarado la Secretaría Académica de la Universidad. Seguramente permitirá el análisis de causas y la elaboración de acciones apropiadas en lo que hace a las políticas de ingreso, retención y graduación de los estudiantes de UNICEN.

---

<sup>37</sup> La media del país ronda el 20%.

<sup>38</sup> Para una mejor comprensión se transcriben los cuadros con los datos comentados en el apéndice 5 del Anexo Docencia.

### *La problemática de la retención*

Este tema se vincula en forma bastante reiterada con el de la deserción en el primer tramo (1er. año de las carreras).

Los cuadros volcados en el Apéndice 6 enuncian los determinantes considerados y las respuestas que se están probando. Estos determinantes son diferenciados en exógenos (no provenientes del ambiente universitario) y endógenos (provenientes del medio universitario).

Un tema planteado, y que a juicio de la evaluación externa reviste también interés, es el estudio de algunas acciones que pueden funcionar de modo general dentro del proceso de socialización institucional a la Universidad como un todo.

En este sentido -y asumiendo el riesgo que significa no enunciarlas todas- parecen experiencias especialmente interesantes a tener en cuenta, las “Jornadas generales de recepción ” (con alumnos y padres) que realiza la Facultad de Veterinaria en el transcurso del 5to año, los cursos pre-universitarios, los cursos de nivelación con sistemas de apoyo especial, los seguimientos tutoriales que lleva adelante Ingeniería y proyecta Ciencias Sociales -involucrando a profesores y estudiantes avanzados-, y desde ya todas aquellas estrategias tendientes a acercar tempranamente al alumno a la realidad del futuro campo de trabajo.

También reviste importancia la existencia de unidades centrales que desde la Secretaría de Extensión y Bienestar estudiantil de la Universidad atienden a la vida institucional de los estudiantes. De la misma dependen el Gabinete Psicopedagógico y el Servicio de Orientación. La información brindada durante las entrevistas con los responsables de las mencionadas unidades dio cuenta de acciones creativas y originales (contacto con padres de ingresantes, apoyo de tutores, etc.).

Los programas que desarrolla el área de Orientación Vocacional detallados en mayor medida durante las entrevistas son el de “Salidas Educativas” y el de “Procesos de Orientación Vocacional”. En cuanto al primero, está dirigido a grupos de alumnos de instituciones educativas de la región. El segundo, y el más importante, “Procesos de Orientación Vocacional” está dirigido a alumnos de 5<sup>to</sup> ó 6<sup>to</sup> año del secundario de escuelas de la zona. Incluye la visita a escuelas, la entrega de folletos y la realización de Jornadas Promocionales en las que se difunden las ofertas de la UNICEN.

En el gimnasio de la sede de Tandil se realizan las *Jornadas de Orientación e Ingreso al Estudiante* para alumnos de Tandil, Azul, Olavarría y zona

de influencia de la Universidad. Participan en ellas todas las facultades con sus *stands*, donde se brinda información acerca de las carreras y su salida laboral. También se dictan conferencias y se invita a los interesados de la totalidad de las escuelas. Esta información se traslada a la página *web* que la UNICEN está creando. El objetivo es difundir las actividades de la Universidad y su oferta en toda la región.

“El Proceso de Orientación” no sólo está pensado para el acceso a carreras universitarias. La idea que se plantea es que los futuros alumnos de la UNICEN puedan pensar en un proyecto de vida y hacer su diseño personal<sup>39</sup>.

Este servicio constituye un aporte que es valorado por la comunidad de la zona en general y por los alumnos ingresantes en particular, pues responde a necesidades concretas de la sociedad local, ejerce una acción importante de vinculación con la escuela media y brinda un servicio a las comunidades de la región además de darlo también al alumnado de la Universidad.

El Gabinete psicopedagógico de la Universidad trabaja con los ingresantes a través de tutores -tanto docentes como alumnos avanzados de las carreras- que desempeñan el rol de un acompañante académico asesorando al alumno de 1er año y realizando un seguimiento. Se considera que esta tarea permite mejorar las posibilidades de retención de alumnos de la UNICEN.

Este tema ya planteado en el punto referido a formación para los des-empañes adquiere importancia sustantiva cuando se analiza el problema de la retención pues el acercamiento real al campo –en tipos de actividades correspondientes a la progresiva capacidad de los alumnos- es el mejor estímulo motivador conocido: da sentido al aprendizaje.

En todos los casos, los responsables de estos programas son conscientes de estar ensayando respuestas a problemas difíciles, lo hacen de modo experimental, llevan adelante programas de evaluación de estos ensayos y en muchos casos han originado proyectos de investigación vinculados con este tema.

---

<sup>39</sup> En los meses de mayo, junio y agosto se ofrecen los encuentros que totalizan 6 reuniones de 2 horas cada una. En ellos participan hasta 15 alumnos y son coordinados por un especialista, a veces también se cuenta con la presencia de un observador. Se trabajan las competencias y los intereses de los alumnos. En los primeros encuentros se realiza una reflexión en relación con sus propias expectativas, aptitudes e intereses y en los últimos encuentros se implementan tests para analizar las decisiones vocacionales. Durante la 7ma. semana se convoca a la familia del alumno a una reunión en la que se desarrolla un taller sobre las expectativas de la familia en relación con las decisiones de los ingresantes. También se ofrece orientación individual cuando es solicitada.

Es recomendable entonces que la UNICEN capitalice todos estos programas otorgando un decidido apoyo a los proyectos de investigación en curso o previstos y a la circulación de información sobre sus resultados, pues ambas acciones pueden promover, en breve plazo, la consecución de un estudio fundamentado de esta problemática que permita definir acciones más eficaces para cada caso.

### **Calidad de la enseñanza y acciones de apoyo**

La enseñanza, como una compleja función sobredeterminada, requiere una atención que supera el terreno del aula.

La Universidad del Centro parece mostrar especial interés por la función docente. Según algunos informantes, la iniciación de decididas acciones dirigidas a la formación para la enseñanza a través de cursos y jornadas de intercambio sobre experiencias pedagógicas, se remonta a veinte años atrás.

Se considera que esos inicios dieron un fuerte empuje a la pedagogía universitaria y provocaron la emergencia del interés por el área en cada una de las unidades.

Merece destacarse el avance en el desarrollo de grupos y de programas de apoyo a la enseñanza y la progresiva constitución de una pedagogía universitaria con rasgos propios. En relación con estos aspectos, cabe mencionar la ejecución de programas y el diseño de dispositivos especiales que tienden a aumentar la retención y la consolidación de los estudios de los alumnos, con resultados altamente positivos; el empeño de algunos grupos de cada facultad con interés especial en los desarrollos pedagógicos que acompañan a la Secretaría Académica general y a la de cada Facultad en diferentes acciones de apoyo a la enseñanza; la iniciación de diferentes modos alternativos para responder a demandas de los alumnos con un uso intensivo de los encuadres tutoriales; la existencia de posgrados sobre problemas de la enseñanza de las ciencias, la progresiva consolidación de grupos dedicados a la investigación didáctica, la múltiple red de relaciones de las Unidades de la UNICEN con sus semejantes de otras universidades y sus consecuencias: la discusión y el intercambio sobre los temas de la enseñanza, el planteo de proyectos comunes, el avance en el cuestionamiento de los problemas sustantivos de la calidad y las condiciones de la formación.

Así, instalada en diferentes programas y estructuras, la observación y atención a la enseñanza y sus resultados aparece como una constante de apoyo a la docencia. El Departamento de Formación Docente en Ciencias Exactas, el

de Educación en la Facultad de Ciencias Humanas, el de Apoyo General en Ciencias Sociales, el de Orientación y Bienestar en la Facultad de Ingeniería, el Departamento de Disciplinas Básicas y el Departamento de Residencias y Prácticas en Ciencias Veterinarias, ofrecen garantía de desarrollos importantes.

El análisis del material aportado por los profesores y profesionales que están asignados a atender temas especiales (el de la articulación, el de la deserción, el de la inserción en los campos profesionales, etc.), muestra que efectivamente las facultades consideraron fundamentales para su funcionamiento la necesidad y la pertinencia de llevar a cabo acciones diferentes de las tradicionales del aula.

Los cuadros del apéndice 7 (Anexo Docencia) muestran las estructuras en las que se asientan hasta ahora estas responsabilidades.

El análisis de la información aquí vertida señala una tendencia a especializar personal en tareas de apoyo a la enseñanza. Esto contrasta con la opinión de algunos protagonistas acerca de dificultades halladas en el campo para la valoración de “lo pedagógico” como dimensión necesaria a tener en cuenta en la enseñanza.

El análisis de los relatos respecto de la historia y situación de las unidades y programas muestra que la consideración pedagógica se instala a través del diálogo entre pares disciplinarios, especialmente interesados en la función (con mayor facilidad que con los considerados especialistas) y sigue un camino más o menos difícil- según las facultades- hasta instalarse a igual nivel de importancia que las consideraciones disciplinarias.

A esta altura del desarrollo de la cuestión, la generación de acciones especiales por parte del Rectorado permitiría a la Universidad potenciar a estos grupos y explicitaría un espacio genuino en el que afirmar sus políticas tendientes a la excelencia de la enseñanza.

El punto que sigue sirve para encuadrar esta problemática en lo que puede considerarse una de las funciones básicas a garantizar en la intención de mejorar la calidad de la enseñanza.

### *La Producción Pedagógica<sup>40</sup>*

La situación de la producción pedagógica en la UNICEN requiere una atención preferencial al evaluar la función docente. Obviamente la calidad de ésta está firmemente vinculada con aquella.

La preocupación pedagógica está más inclinada a las cuestiones sobre la deserción, la repetición o fracaso en exámenes, los desniveles de los alumnos y en menor medida al seguimiento de la enseñanza y la investigación de sus metodologías.

Si bien las cuestiones cotidianas dificultan la atención de sus problemáticas, la Universidad como institución se beneficiaría con el análisis y sistematización de la producción pedagógica de sus diferentes unidades y departamentos.

En este sentido el apoyo que la Secretaría Académica de la Universidad y las de algunas facultades presta a las unidades académicas en la organización de actividades y Jornadas de intercambio ha sido destacado por todos los informantes como un punto de importancia clave, en especial porque efectivamente muchos grupos de las unidades académicas son protagonistas de experiencias con real valor de innovación.

### *Preocupaciones registradas*

A partir del análisis de la documentación obtenida y de las reuniones mantenidas con integrantes de la comunidad universitaria durante la evaluación externa, surgen algunas preocupaciones en las que coinciden los integrantes de los claustros.

Elas tienen que ver centralmente con la definición de las políticas universitarias nacionales y los propósitos y estrategias de la propia Universidad.

---

<sup>40</sup> Se considera que la producción pedagógica, entendida como generación de pedagogía, es un resultado propio de la actividad de enseñanza cuando ésta no es la repetición irreflexiva de modelos instalados y, en cambio, está protagonizada por enseñantes (Profesores, Investigadores, profesionales, productores diversos etc.) que están alertas a la evaluación de sus vicisitudes y resultados.

En este sentido si bien las didácticas son –actualmente y sobre todo en los campos disciplinares de la lengua y las ciencias naturales, exactas, informáticas– resultados de la investigación científica, la producción de pedagogía está vinculada estrictamente a prácticas de enseñanza orientadas por propósitos de formación y basadas en el retorno que el productor hace sobre su propia acción.

Cuando la asignación de fondos especiales coincide con programas institucionales (caso del PROFIDE, el PROIN y los FOMECE utilizados para mejorar la biblioteca, sostener estudios de grado y posgrado financiar proyectos de desarrollo) la Universidad encuentra sostén en las políticas nacionales. En cambio en aquellos casos en que esto no es así se dificulta el avance sobre otros aspectos que procuran convertirse en puntos de desarrollo prioritario.

De la misma manera, los incentivos a la actividad docente que estimulan la investigación y se otorgan en función de las producciones individuales configuran una situación de contradicción, por lo menos, con cuatro propósitos institucionales de esta Universidad:

- la incentivación de los proyectos y trabajos en equipo como pivote del trabajo de Departamentos, áreas y proyectos de investigación y transferencia;
- el énfasis en el mejoramiento de la enseñanza, las funciones tutoriales, la generación de proyectos de educación a distancia y la producción didáctica;
- el aliento a la participación en la gestión universitaria;
- el fomento de las acciones de transferencia y extensión vinculadas con demandas de la región.

En un intento por contrapesar esta situación, las facultades y la Universidad definen diferentes formas de alicientes compensatorios (se instituyen becas, se abren concursos para la producción didáctica, se establecen programas de investigación con subsidios para grupos, por sólo mencionar algunos). No obstante la parte del presupuesto que queda liberado a la decisión autónoma es pequeña y hace difícil -si no es a través de recursos propios- aumentar el poder real sobre las propias decisiones políticas. Por otra parte, una concentración excesiva en la generación de estos recursos -asunto para el que esta Universidad tiene capacidad tecnológica y humana- distraería a los profesores de las tareas de investigación incentivadas<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> De las entrevistas surgió que “el primer proyecto de exclusivización fue diseñado para repatriar y radicar argentinos exilados. El segundo fue el programa de reconversión docente con sus tres puntos principales: capacitación, exclusivización y radicación y concursos. La Universidad ha establecido las pautas de lo que trabaja en docencia un docente con dedicación exclusiva aunque es un tema que sigue controvertido entre los Investigadores. Por otro lado lo que está también como sentimiento general- y sobre todo en profesores y estudiantes- es la consecuencia que para la docencia puede traer el Programa de incentivos. Las apreciaciones al respecto son heterogéneas.

Han resultado de importancia clave para generar condiciones de estabilidad a la función docente las siguientes estrategias: (a) el programa de mejoramiento de las plantas docentes que incluye proyectos de radicación, pase a dedicación exclusiva y formación de posgrado de los profesores a través de becas externas e internas (Ordenanza 1444 / 94 y Proyectos 7 y 8); (b) los programas de mejoramiento de infraestructura y equipamientos que da lugar a la concentración de las facultades en campus, la instalación de aulas y laboratorios; (c) los programas destinados al mejoramiento sustantivo de la capacidad de consulta de la biblioteca. (ésta pasa de poseer cuarenta y cinco mil volúmenes en 1997 a ochenta mil en el momento de la evaluación externa, además de los avances tecnológicos incorporados, Internet, informatización de la consulta, adquisición de archivos de revistas en CD, etc); (d) los dedicados a la informatización; (e) los cambios en la organización académica (pase a organización departamental, diferenciación entre carreras y departamentos, organización de los profesores por áreas, concursos por áreas, etc.

Sin embargo, parecería ser necesario completar la reflexión sobre el sentido, alcance y amplitud de los cambios, ya que algunos sectores de la Universidad aún se encuentran debatiendo cuestiones tales como:

- los niveles mínimos aceptables en cada Facultad en lo que se refiere a profesores con dedicación exclusiva,
- en qué unidad académica deben realizarse los mayores esfuerzos en términos presupuestarios,
- la composición ideal de cargos de profesor y auxiliar en cada carrera, teniendo en cuenta los requerimientos de la enseñanza, la relación docente/alumno, etc; la distancia respecto de la situación actual.

Las mismas consideraciones deberían realizarse para analizar otras características de la estructura del plantel, tales como la proporción de cargos ordinarios e interinos.

Resulta importante la voluntad manifestada por varios integrantes del Consejo Superior, incluido el Sr. Rector, de resignificar los principios de política a la luz de un proceso integral de planeamiento. Dicho planeamiento debería establecer las metas a alcanzar en el próximo periodo, basándose en análisis meditados de los diagnósticos (tanto en un nivel general como de cada Facultad en particular). Es necesario precisar una estructura a la que tender, debidamente fundamentada en la política de crecimiento y consolidación de la institución, es decir, un enfoque prospectivo para orientar y dar sentido estratégico a la definición de una política docente.

Sin duda los aspectos mencionados hasta aquí son producto de un conjunto de valores centrales, mencionados inicialmente en este capítulo, que contextualizan la tarea de formación y de desarrollo y que capitalizan la experiencia de los docentes y los investigadores con más de veinte años de trabajo.

### ***Breve análisis de los valores orientadores de la formación.***

El estudio de la información recabada permite, en una apretada síntesis, realizar las siguientes consideraciones respecto de los principios orientadores de la acción en docencia.

*a) El valor de la excelencia (expresada de diferentes modos como calidad científica, académica, profesional).*

Este valor existe tanto en el interior como en el exterior de la UNICEN. Opera como control socio normativo y se expresa tanto en el reconocimiento social como en la demanda.

Sin duda éste puede ser uno de los valores incorporados al “ser de la UNICEN”. La lectura de algunos testimonios de diferentes actores puede mostrar con claridad, las bases de una impresión adicional que provoca el material recogido. Parece existir en esta Universidad un sentido de pertenencia que se sobrepone a las habituales rivalidades entre áreas y campos científicos.

*b) El valor de la responsabilidad y el compromiso frente a las necesidades del medio.*

Este valor se expresa explícitamente, pero también se deduce:

- del análisis de los planes de estudio -tanto en la formulación de propósitos y fundamentos como en la creación de espacios curriculares vinculados con residencias y prácticas- en un número notable de carreras (y más allá de las que tradicionalmente han incluido estas modalidades de formación);
- de la cantidad de convenios y proyectos de extensión y transferencia, del desarrollo e impacto que obtienen muchos de ellos (los proyectos de la Facultad de Ciencias Veterinarias, los trabajos de campo de la carrera de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Humanas o la actuación de casi todas las facultades a la actualización científica y

didáctica del personal del sistema educativo, por sólo mencionar unos pocos casos de una extensa lista);

- de las valoraciones favorables de algunos de los sectores que se están beneficiando en forma directa de los resultados de este valor y del interés que las personas consultadas han puesto en informar, intercambiar y plantear sus preocupaciones alrededor del tema.

En este sentido, es destacable que la UNICEN, en sus intenciones políticas y en sus programas de acción, haya logrado un deseable equilibrio entre sus responsabilidades como universidad regional y como parte del sistema universitario nacional brindando protección y estímulo al desarrollo de proyectos en ciencias básicas.

*c) El valor de la autonomía.*

Este valor aparece:

- en los testimonios,
- en los programas de acción global de la Universidad tendientes a garantizar la paulatina disminución de los lazos de dependencia académica respecto de centros universitarios tradicionales, transformándolos en lazos de intercambio entre pares,
- en el interés por dotar a los estudiantes de herramientas para la acción en la realidad
- en los diferentes programas de apoyo para que esto último se haga posible.

En la línea de este valor efectivamente convertido en disposición y acción se evaluaron fundamentalmente:

1. las normas generadas, tanto para la radicación de profesores como para la concentración de dedicaciones tendientes a la exclusivización;
2. los programas de especialización de graduados en áreas científicas avanzadas;
3. la paulatina definición sobre bases concertadas de una estrategia de crecimiento basada en recursos académicos desarrollados y propios.

*d) El valor del trabajo colectivo.*

Este valor aparece en mayor medida en los procesos de investigación y se expresa con claridad en los programas de la Secretaría Académica y la Secretaría de Ciencia y Técnica. Dichos programas tienden a generar áreas y líneas de trabajo convocando a equipos, incentivando las publicaciones conjuntas y los trabajos en el terreno de grupos constituidos.

*e) El valor del cambio, la experimentación y la intención de responder a desafíos.*

La Universidad lleva a cabo acciones con las que se procura dar respuesta a temas de preocupación o a problemas diagnosticados. Al respecto, la importante cantidad de experiencias sustantivas emprendidas, denota la existencia de una organización en movimiento que permanentemente desarrolla alternativas innovadoras.

### **Consideraciones sobre la función docencia**

La Universidad se plantea propósitos de racionalidad de la oferta académica y de asiento de grupos consolidados de investigación y transferencia y muestra acciones específicas en áreas cruciales para garantizar la calidad de la enseñanza. Al respecto, se pueden señalar los siguientes esfuerzos institucionales:

- La conformación de una planta docente estable y local con preponderancia de las dedicaciones exclusivas y con acceso progresivo a la formación de posgrado, como medio de desarrollo disciplinar y pedagógico; esto incluye, asimismo, la consulta y asistencia de especialistas externos a la Universidad y del establecimiento de vínculos con centros de excelencia del país y del extranjero.
- El mejoramiento del acervo de las bibliotecas y de la informatización de las mismas, posibilitando el acceso a una consulta más fluida de la información.
- La expansión y la mejoría de la dotación de instalaciones y equipamiento.
- El inicio, seguimiento y evaluación de estrategias de departamentalización basadas en cambios organizativos para un mejor aprovechamiento de los recursos y en la interacción, el trabajo

interdisciplinario y las responsabilidades compartidas por distintas unidades académicas que conforman la institución.

- El impulso de desarrollos curriculares con enfoques innovadores e integrales en los que convergen estrategias articuladas de reformulación de los planes de estudio en atención a las necesidades de actualización disciplinar y didáctica, de vinculación de los desarrollos teóricos al análisis de problemas que plantean las prácticas, de inclusión sistemática de las prácticas en los campos de desempeño, de articulación entre los diseños de enseñanza y los proyectos de investigación, extensión y transferencia, de la incorporación de la formación para la investigación aun en las carreras de perfil más francamente profesional y de búsqueda permanente de mecanismos que permitan la práctica profesional en carreras de perfil tradicionalmente académico.
- El desarrollo de grupos y programas de apoyo a la enseñanza y la constitución de una modalidad pedagógica con acciones destinadas a aumentar la retención y consolidación del estudiante en sus estudios, con instrumentos alternativos para atender las demandas de los alumnos basados en el uso intensivo de encuadres tutoriales, con posgrados que abordan los problemas relativos a la enseñanza de las ciencias, con una progresiva consolidación de grupos dedicados a la investigación didáctica y con la construcción de una múltiple red de relaciones de las unidades de la UNICEN con sus semejantes de otras universidades.

No obstante, para garantizar la consolidación de estos resultados y avance, es necesario dirigir atención preferencial hacia algunos aspectos:

- El mejoramiento de la dotación de instalaciones de aquellas unidades todavía en déficit.
- La creación de espacios diferenciados que permitan la recuperación sistemática de la producción pedagógica.
- La formalización y sistematización del apoyo a la tarea de enseñanza a través del sostén de los grupos que la llevan adelante.
- El diseño de instrumentos para mejorar la publicación y difusión de los resultados en investigación y desarrollo.

Los profesores, investigadores y practicantes de esta Universidad están siendo actores de diseños curriculares en los que la articulación entre docencia, investigación y transferencia muestran un avance interesante. Tienen, además,

fuerte presencia en la comunidad y están resultando una pieza clave en la respuesta que deben dar las escuelas, las asociaciones de base y los pequeños productores frente a los cambios sociales y estructurales. Estas acciones concitan el respeto del actor educativo que reconocen su solvencia científica y su disposición a brindar a la comunidad el fruto de su trabajo.

Al respecto, y con el propósito de contribuir al seguimiento y mejoramiento oportunos de las estrategias emprendidas, resultaría conveniente incorporar al proceso de autoevaluación institucional aspectos que, quizás por estar consustanciados con el estilo de esta Universidad, no son tomados con la importancia crucial que efectivamente tienen. Entre ellos se pueden señalar el nivel de innovación pedagógica en temas de compleja resolución en las universidades y la transferencia de conocimientos y tecnologías que está realizándose en forma inadvertida a través de las múltiples interacciones con el medio. Además debieran ser incluidos en sus propios sistemas de evaluación criterios que expresen el reconocimiento formal de estos logros y el valor de ellos como antecedente y demostración de los niveles alcanzados por sus miembros. De este modo la preocupación por el sesgo que pueden provocar las políticas generales de estímulo se vería efectivamente equilibrada por el peso de las valoraciones propias en un legítimo ejercicio de autonomía universitaria.

## **LA FUNCIÓN DE INVESTIGACION**

La investigación, sea ésta realizada en las tradicionalmente denominadas ciencias duras y blandas, posee objetivos, métodos, formas de transferencia, destinatarios y usos o utilidades notoriamente distintos, aun dentro de la simplista clasificación binaria citada.

Investigar sobre lo aún desconocido o inexplicado, o desarrollar nuevas cosas con conocimientos ya conocidos, diagnosticar una situación cultural o social y proponer posibles soluciones a inequidades o problemas (con su inevitable componente ideológico), analizar, estudiar y crear en el ámbito artístico, etc., son todas valiosas actividades que no pueden ser evaluadas con un único patrón común.

Se entiende entonces que, aunque inevitable y aquí utilizado, las mediciones con los patrones clásicos de las agencias de investigación, son insuficientes para valorar correctamente la totalidad del contenido de la función investigación de esta Universidad.

En la información presentada por la UNICEN no se ha explicitado suficientemente una rica y quizá abundante tarea que incluye actividades que no siguen un patrón único. La transferencia al medio de soluciones a problemas regionales, los diagnósticos particulares de la realidad social de la región, el asesoramiento a las empresas de la zona, el aporte artístico, aun la función social y cultural de la extensión con metodologías originales (no codificadas como investigación), han sido solo parcialmente tratadas aquí, integradas al análisis de las funciones de docencia y extensión.

En el presente informe se considera la función investigación con este criterio amplio, aunque quizás lo aquí escrito no llegue a reflejarlo cabalmente.

En materia de investigación, la UNICEN aspira a lograr un adecuado reconocimiento de los grupos consolidados o en formación y a desarrollar, en un corto período, un plan orientado al fortalecimiento del equipamiento.

Para el primero de los cometidos, se trata de estimular a las distintas unidades académicas para que maximicen las posibilidades de perfeccionamiento de sus investigadores, en particular en centros del extranjero de reconocida competencia en las respectivas materias; así como para acceder al financiamiento disponible para el desarrollo de este tipo de actividades.

Asimismo, como parte de su planificación, en la UNICEN se han establecido ocho programas de investigación de carácter transversal que, entre otros objetivos, otorgan becas para profesores adjuntos mayores de treinta y cinco años y/o que no cuentan con los antecedentes de grado suficientes para acceder a las becas externas de perfeccionamiento.

La distinta intensidad que tienen las tareas de investigación en las unidades académicas de la UNICEN depende de las características propias de cada una de ellas y del diferente grado de consolidación que alcanzan sus núcleos de investigación, así como del acierto en la integración de sus cuadros de investigadores.

Del relevamiento efectuado en materia de investigación surgen las siguientes consideraciones.

- En términos generales se trata de investigaciones que se orientan en dos direcciones: la investigación básica que, en la medida de sus posibilidades intenta colocarse en la frontera del conocimiento, y la investigación aplicada que procura vincularse con las tareas de transferencia y extensión, si bien en algunos casos esto no se logra totalmente. Cabe advertir que en varios temas se detecta un bloqueo entre la oferta de tecnología disponible o potencialmente disponible y la demanda de los sectores que son potencialmente beneficiarios de la misma.

- Existe un común denominador para que el desarrollo de las tareas de investigación fortalezcan la actividad docente y, al mismo tiempo, maximicen los esfuerzos para la capacitación de los recursos humanos sin descuidar su aplicación posterior en la docencia y la investigación.
- Hay una natural diferencia entre los centros consolidados y el resto de los grupos así como problemáticas diferentes. Los primeros se plantean la necesidad de buscar financiamiento para el futuro y de encontrar colocaciones en el medio universitario o en la actividad privada para sus integrantes que se encuentran capacitándose en el exterior. Los segundos se encuentran con mayores dificultades para acceder al financiamiento de las entidades específicas para el desarrollo de sus recursos humanos y materiales.
- El relevamiento permitió comprobar, 1) la necesidad de fortalecer las relaciones horizontales entre los distintos centros para optimizar los recursos humanos y materiales lo cual retorna al tema de la departamentalización pero desde otro ángulo; ello implica fortalecer y concientizar la vocación por un mayor vínculo institucional entre centros en torno a proyectos específicos; 2) la necesidad de reducir la frustración originada en desarrollar ciencia aplicada que luego no tiene demanda.

## **Estado actual y evolución**

### *Comienzos*

La creación de la UNICEN en 1974, lleva a una institución caracterizada por una fuerte inserción regional y dispersa distribución geográfica. Su evolución hasta el presente refleja estas condiciones iniciales, y se reproducen en la relación entre las actividades de investigación, docencia, extensión y gestión. Cabe advertir que la estrecha relación entre las cuatro funciones, hace que en el esfuerzo de sus análisis individuales puedan perderse algunas de las características globales del estado actual de la Universidad, y aún de sus potencialidades.

Es importante destacar que la idea o proyecto de la UNICEN, con fuerte inserción regional, contuvo desde su creación la premisa de orientar los temas de investigación y la formación de grupos en diversas áreas relevantes para la región donde está inserta.

En el período 74-83 hubo rígidos condicionantes políticos e institucionales, que impiden considerar adecuadamente el proyecto de la UNICEN

durante el mismo, aunque se apreció un importante esfuerzo en la función docente, que luego logró resultados, y que son analizados en el capítulo correspondiente. También durante esa época se realizaron algunos emprendimientos de investigación, principalmente en las Facultades de Ciencias Exactas y de Veterinaria, por lo que la fortaleza actual relativa de ambas, pueda deberse a esta razón.

La evolución en el período 1983-1992, sin presupuesto en Ciencia y Técnica, parece estar signada por los aportes de la CIC y el CONICET a los grupos ya existentes, y el comienzo de la investigación en otras áreas tales como las ciencias Humanas, Sociales y Económicas.

Estas apreciaciones, quizás parcialmente válidas, llevan a centrar el análisis de la investigación en la UNICEN a partir de 1992, año en el que comienza el financiamiento de la Finalidad Ciencia y Técnica en el presupuesto de la institución, y en su evolución posterior. Sin embargo, ya en 1989 se había creado el Consejo Asesor de Investigadores, lo cual facilitó el logro de las etapas posteriores.

### ***Formalización***

En 1993 la Secretaría de Ciencia y Técnica comienza a formalizar el Sistema de Promoción y Control de Gestión en Ciencia y Tecnología, con reglamentaciones del Consejo Superior para la distribución presupuestaria, la creación de un registro estadístico de proyectos, de subsidios, formación, intercambio, estímulo y en especial la definición de cinco categorías de programas, núcleos y grupos de investigación. Esta última reglamentación, al parecer, racionalizó el sistema y permitió desde entonces una distribución de esfuerzos equilibrada en la asignación de recursos. Se entiende que este conjunto de reglamentaciones ha ordenado el sistema de investigación y ha garantizado los consensos logrados en la distribución presupuestaria.

La producción científica y la formación creciente de docentes en posgrado indican que las mismas se cumplen con regularidad y eficiencia y en un todo acordes con los principios enunciados por la institución y la palabra del Rector. Los principios de la política de Ciencia y Técnica son concisos y precisos. Se entiende que reflejan una idea clara del proyecto en perspectiva de la UNICEN, que por otra parte, tiene en la práctica una ejecución presupuestaria equilibrada. El discurso inaugural del Rector para el período 96-2000, incluyó una propuesta de trabajo, cambio, reconversión y consolidación de los principios expresados por la institución. Se percibe, a través de la información, los datos y las opiniones recogidas durante la visita, que la misma se está llevando a cabo.

La concepción de la UNICEN en relación con la investigación no es exactamente igual a la visión tradicional. Intenta articularla fuertemente con las funciones de docencia de grado, extensión y servicios, concepción que no concuerda totalmente con la tendencia menos integrada, derivada del programa de incentivos. Este hecho plantea una cierta tensión con el exterior que no se aprecia en el interior de la Universidad. Se considera que debe mantenerse esta personalidad institucional, pues es compartida por la comunidad universitaria y regional, aunque deben hacerse los esfuerzos tendientes a equilibrarla con los requerimientos externos para acceder al financiamiento y lograr adecuadas evaluaciones, y de este modo dar respuesta a las necesidades individuales y de los grupos de investigación.

La consolidación del sistema de investigación se da a partir de 1994 si se tiene en cuenta una serie de hechos internos y externos: el programa de incentivos, los proyectos FOMECA, que si bien apuntan claramente al mejoramiento de la docencia, indirectamente impactan de manera favorable sobre la investigación, la autoevaluación, la aplicación de una política expresa con la ejecución reiterada de las reglamentaciones dictadas, las fuentes de recursos propios logrados por servicios y trabajos especiales y la financiación presupuestaria.

A continuación se exponen consideraciones relativas a la investigación a partir de una profundización en el análisis de: la política, las temáticas, la pertinencia de los problemas, la calidad en la producción de los trabajos, la infraestructura y el equipamiento, el personal dedicado a dichas tareas, el presupuesto y los proyectos presentados al FOMECA.

## **Política de investigación**

### ***Reglamentaciones, usos y costumbres***

Como ya fue mencionado, la política, el discurso y las reglamentaciones constituyen un todo coherente. Su aplicación no parece contar con grandes tensiones explícitas.

En varias facultades (Veterinaria y Agronomía entre otras) los Jefes de Departamento toman conocimiento y acuerdan sobre los proyectos elevados por los grupos, y en consecuencia el Consejo Académico actúa casi como convalidador de las decisiones previamente consensuadas. Este método parece funcionar adecuadamente en la actualidad. En el futuro, debería evitarse

que esta forma de trabajo en algún momento le haga perder consistencia al proyecto global de la Universidad.

Durante la visita de evaluación externa se relevaron varias opiniones con referencia a la falta de coordinación, complementariedad o aislamiento entre los grupos de investigación, en particular cuando son de distintas facultades (Agronomía, Veterinaria, Ingeniería). También se citó la escasa realización de trabajos interdisciplinarios, hecho que fue planteado casi como una necesidad o un reclamo interno.

En la reunión realizada con los Secretarios del área de las distintas facultades, se apreció un cierto desconocimiento de las tareas que realizaban otras unidades. La articulación que han propuesto a través de la departamentalización apunta a solucionar estos problemas.

**Las opiniones relevadas respecto de las jornadas de Universidad o Facultad abierta fueron algo disímiles, lo que indica la necesidad de continuarlas y enriquecerlas. La fortaleza de un grupo con adecuada masa crítica, permite una mayor producción de conjunto, y al respaldar la individual, permite la apertura de nuevas líneas de trabajo y la realización del conjunto de actividades conectadas con la investigación: la docencia de grado y posgrado, la extensión y la transferencia de conocimientos, servicios y tecnología, y la de gestión. Se consideran importantes las acciones iniciadas en esta línea, por su apertura a la comunidad educativa, algunas valoradas positivamente. Tal es el caso de las Jornadas de Investigación de las Facultades de Ciencias Humanas y de Ciencias Exactas.**

### **Inserción regional**

La proyección de la Universidad en el medio es destacable. Incluso su influencia se extiende más allá de la frontera de la Provincia de Buenos Aires como en los casos de la Facultad de Ciencias Veterinarias y la Escuela de Teatro.

Se detectaron importantes esfuerzos y significativos logros en este sentido como por ejemplo el sistema de tutorías en la Facultad de Ciencias Veterinarias, la extensión a la comunidad de la Escuela de Teatro, los “Indicadores económicos del Partido de Azul» de Agronomía, la empresa metalúrgica de Exactas y Económicas, la extensión de los profesorados hacia la enseñanza media, los asesoramientos curriculares en el nivel provincial de Ingeniería, etc.

Los logros expresados al respecto encierran un posible riesgo: perder la posibilidad de adquirir crecientes niveles de especialización debido a los es-

fuerzos de querer abarcarlo todo, de universalizar el conocimiento de la Universidad.

La investigación aplicada, la transferencia y la extensión constituyen los pilares más consolidados de la UNICEN, con un vigor que pocas universidades equiparan. Es aquí donde el análisis de las funciones por separado no ayuda a comprender el proyecto global.

Se entiende que la inserción regional planteada, en la medida que no obtenga respuestas del medio, puede agotarse en diagnósticos, prospectivas y propuestas que no se concreten.

La inserción regional debe ser sostenida y continuada, pero es posible que esté llegando el momento en que la UNICEN inicie su expansión temática y su proyección en ámbitos mayores. Quizá parte del esfuerzo de síntesis pueda partir de afianzar lo regional y de lograr una mayor trascendencia, al menos provincial. Esto implica una importante tarea de gestión de todas las autoridades, que podrá tener éxito si goza de consenso explícito y de respaldo institucional para quienes la realicen, sean éstos investigadores o directivos.

## **Pertinencia**

**La distribución de proyectos por tipología de proceso de investigación se distribuye de la siguiente manera: básica 19%, aplicada 28% y desarrollos experimentales 53%.**

**Por áreas temáticas, de la siguiente forma: agropecuarias 45%, sociales y humanas 38%, ingeniería y tecnología 8,6% y exactas 7,4%.**

Las asignaciones guardan relación con la realidad de la institución y no se observan desequilibrios.

Las publicaciones, en su sentido más amplio, como artículos, presentaciones en congresos, informes técnicos, transferencias, reflejan la pertinencia de los temas con la política enunciada.

Algunos de los temas de ciencia básica, como física y sistemas, generalmente experimental, poseen posibilidades de desarrollos tecnológicos útiles y cercanos en el tiempo, lo que indica una orientación en su filosofía científica.

## **Calidad y producción**

La investigación científica, pura o aplicada con niveles diferenciados, pero en general aceptables, está sólidamente instalada en varias facultades de la UNICEN.

**A partir de la información brindada y de las entrevistas realizadas con investigadores y directores de grupos o Jefes de Departamento, se puede afirmar que los temas investigados y la calidad de sus resultados son de interés para la comunidad académica.**

La Facultad de Ciencias Humanas es un caso destacado: el trabajo científico en historia regional, nacional e internacional, los avances en educación –en sus diferentes aspectos- y la investigación en geografía –referida al territorio, análisis georeferencial, interdisciplina- dan cuenta de una función académica claramente instalada. Ejemplos similares pueden constituirlos la Escuela de Teatro y las facultades de Ingeniería, de Ciencias Exactas y de Veterinaria.

En cuanto a la cantidad de publicaciones por investigador, está dentro de los valores medios para el orden nacional, y puede apreciarse una tendencia creciente en los últimos años, así como una adecuada y constante presentación en congresos<sup>42</sup>.

Por último, en párrafos posteriores se desarrollan otros resultados de la investigación: aquellos vinculados con los procesos de transferencia y extensión, sobre los cuales no cabe duda que claramente elevan la productividad de los procesos de investigación.

## **Infraestructura y equipamiento**

La infraestructura edilicia destinada a investigación -oficinas, laboratorios, servicios- cubre las necesidades actuales.

---

<sup>42</sup> Publicaciones con referato/Cantidad de investigadores: 0,80.

Publicaciones/Cantidad de investigadores: 0,92.

Publicaciones con referato/Investigador: 0,50 .

La cantidad de presentaciones en congresos nacionales e internacionales en el período 96-98 es similar (45 y 30 aproximadamente) y la cantidad de Actas de congresos por investigador es de 5,5%.

Las cantidades estimadas indican 13.070 m<sup>2</sup> para laboratorios y aulas y 5.150 m<sup>2</sup> de servicios, lo que implica cerca del 50% de la superficie total de la UNICEN.

El plan de obras 98-2001, que se presenta discriminado en el informe de autoevaluación, implica un crecimiento estimado de aproximadamente el 100% de la superficie total (de 28.340 m<sup>2</sup> a 62.309 m<sup>2</sup>).

Se ha detectado una falencia respecto del edificio de la Escuela de Teatro, proyecto que debería ser realizado.

La Biblioteca Central constituye un punto particular e importante. Por una parte, es necesario señalar las limitaciones, tanto de espacio, como en relación con la distancia que la separa del campus. Por otra, es destacable la idoneidad profesional de los responsables del funcionamiento de la misma y los esfuerzos de financiamiento para su desarrollo.

El equipamiento para investigación se estima adecuado con relación a su actualización, cantidad y calidad. El equipamiento obtenido a través del FOMECA, que es utilizado en docencia de grado, posgrado e investigación, ha constituido un importante aporte, lo mismo que para la actualización bibliográfica e informática.

## Personal

Los valores correspondientes al personal de investigación son los siguientes:

Total de investigadores (categorizados programa de incentivos): 489		
(32% ó 44% según cargos o personas)		
Docentes de/Investigadores:		75,72% <b>Docentes</b>
Docentes sd/Investigadores sd:		34,58%
Docentes ds/Investigadores ds:		25,11%
Investigadores CONICET:		23
Personal de Apoyo:		3
Investigadores CIC:		9
Personal de Apoyo:		11
Incremento docentes de:	1983-93 =	+16%,
	1991-97 =	+58%
Investigadores formados en	1997:	125 (25,56%)
	en 1999	89
Investigadores en formación en	1997	185 (37,83%)
	en 1999	223

Becarios en 1999:	66
Distribución por categoría de incentivos: A=6,5%, B=18%, C=24%, D=51,5%	
Proyectos acreditados:	115
Proyectos por finalidad:	Ciencia básica = 22, Ciencia aplicada = 32, Desarrollo experimental = 61
Proyectos por área del conocimiento:	Agropecuarias 52, Sociales y Humanas 44, Ingeniería y Tecnología 10, Exactas 9.

Estos valores muestran una tendencia positiva de crecimiento y una adecuada distribución. Asimismo se observa que los valores expresados se correlacionan balanceadamente con el esfuerzo presupuestario y la producción realizada.

### **Presupuesto para investigación**

La asignación presupuestaria en la Finalidad 3 (investigación), desde que comenzó a existir en 1993, se incrementó en un 72%<sup>43</sup>. La evolución porcentual con respecto al presupuesto total de la UNICEN, es entre 1993 y 1997, de 3,6 – 4,7 - 4,1- 5,3 y 6,2%.

Las asignaciones por Intercambio científico muestran un incremento del 60% (80.000 a 130.000\$), en el período 94-99. El Programa de Perfeccionamiento Docente muestra una tendencia creciente en el período 96-98. Ambos hechos indican una positiva evolución de la formación académica del personal docente.

Se aprecia un continuo esfuerzo en las asignaciones por facultad, por grupos, por subsidios, por núcleos y programas.

Estos datos demuestran continuidad, equilibrio y crecimiento en el esfuerzo presupuestario. Por otra parte no se detectaron reclamos sobre una inadecuada distribución.

---

<sup>43</sup> De 796.000\$ en 1993 a 1.370.000\$ en 1999.

## **Proyectos FOMEC**

Los proyectos FOMEC, aunque están orientados hacia la docencia de grado, brindan la posibilidad de capacitación de posgrado y la adquisición de equipamiento que repercute directamente en la función Investigación<sup>44</sup>. Con el financiamiento proporcionado por éstos se están realizando doce doctorados, nueve maestrías y un número importante de pasantías.

## **Síntesis y recomendaciones**

En la UNICEN se realizan esfuerzos por mantener un equilibrio interno entre la formación de recursos humanos y los programas de investigación con financiamiento interno consensuado.

El proyecto regional considerado globalmente, aunque no haya en muchos casos investigaciones registradas, puede agotarse o perder eficiencia si no tiene trascendencia, al menos en el nivel provincial, y sólo constituir estudios de casos sin un marco global o de extrapolación que permita trascender los límites del partido con sus investigaciones. Por otra parte esta expansión podría dar lugar a teorizaciones y aplicación del modelo en otros casos, lo que ampliaría su influencia y temática.

La UNICEN es una universidad joven y con una baja edad promedio de los docentes, lo que le otorga una gran dinámica de trabajo y de posibilidades de cambio, aunque no necesariamente de percepción de sus tendencias y de la maduración integrada de las tareas que realizan. Puede ser necesario para los próximos años un debate general sobre el futuro de la Universidad.

No siempre existe un total conocimiento y una relación fluida entre los diferentes grupos de investigación, posiblemente afines, o entre los Secretarios de Investigación. Quizás la realización de reuniones periódicas de secretarios del área y de los grupos de investigación para tratar de lograr objetivos comunes y compartidos pueda contribuir a mejorar la comunicación.

Con la puesta en marcha del régimen de incentivos, se estimuló en parte el desarrollo de un plan de formación doctoral y de maestrías, el cual mostrará sus resultados en los próximos cinco años. El esfuerzo es importante y la inversión que se está realizando para la formación de recursos humanos

---

<sup>44</sup> Para el período 97-2001 existen 14 proyectos aprobados, con un monto total asignado de 3.576. 625\$, significativo con respecto al presupuesto anual de la UNICEN.

está equilibrada entre las facultades. Sin embargo, la reinserción de estos investigadores requerirá de una planificación de apertura de temas y proyectos de investigación, que deberán contar con financiamiento para evitar la deserción de la masa crítica. En este sentido es posible que en los próximos años se generen tensiones que puedan alterar el equilibrio actual.

En 1993 se afianzó el financiamiento para ciencia y técnica y al año siguiente el régimen de incentivos, hechos que provocaron una cierta inflexión en la universidad hacia la planificación de la investigación, actividad que puede plantear divergencias, por lo que su tratamiento debe ser consensuado según el estilo de la UNICEN. Puede presentar dificultades institucionales y resistencias personales, sobre todo por los investigadores que son evaluados individualmente.

Los programas institucionales para investigación, grupos consolidados, en formación, etc., son adecuados para una universidad del tamaño de ésta y están brindando resultados.

El Proyecto conjunto de un Hospital Veterinario puede aunar los esfuerzos de investigaciones y servicios que hasta ahora no están totalmente coordinados. Podría constituir un proyecto institucional, en algunos aspectos similares al de la Facultad de Agronomía.

Es importante la tarea y la publicación que la Facultad de Agronomía realizó con la Fundación CEDA, sobre "Indicadores económicos del Partido de Azul". Sobre esa base se podrán efectuar acciones concretas, que deberán planificarse con la región. En este caso parece pertinente la recomendación de ampliar este estudio a otros partidos vecinos, o aún a la Provincia, como una tarea importante a divulgar y una posible línea de investigación, así como fuente de recursos externos.

## **FUNCIÓN DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA**

### **Introducción**

Dados sus sólidos vínculos con la comunidad y los progresos alcanzados en investigación aplicada, la Universidad exhibe en esta función uno de sus pilares fundamentales.

Inicialmente, las actividades de extensión tuvieron un desarrollo acotado y vinculado con las demandas provenientes de diversas instituciones relevantes de los ámbitos político, cultural, social y económico. Posteriormente surgió una actividad de extensión sustentada en un papel activo de la Universidad en relación con los problemas de la sociedad.

Se advierte un generalizado compromiso de autoridades, docentes, no docentes y estudiantes, para responder a las necesidades regionales, que se plasma en distintas y profusas decisiones y reglamentaciones implementadas con un elevado grado de consenso.

Correlativamente con ello los actores externos con los que se mantuvo contacto durante la evaluación externa, reflejan idéntico nivel de aceptación de la función de la Universidad. Todo ello sin perjuicio de las opiniones disímiles que pueden apreciarse en cuanto a los modos de instrumentación. En síntesis, se aprecia un amplio reconocimiento regional a los esfuerzos de la UNICEN en esta función por parte de diversas entidades: de otros niveles educativos, de empresarios y de actores externos.

Al revisar el desarrollo de esta función en el promedio del sistema universitario es posible advertir que la revalorización de estas tareas -no suficientemente reconocidas en el sistema de evaluación y categorización de docentes- conlleve un subregistro ó infraconsignación de acciones que implican importantes esfuerzos y meritorias capacidades para su consecución.

El origen para la prestación de los distintos servicios que la función incluye es de lo más variado.

En términos generales se ha seguido un criterio de generación de servicios rutinarios desde la “oferta” y de generación de cursos y procesos de capacitación a partir de un criterio mixto de chequeo de la demanda en relación con las capacidades instaladas. Por su parte, los programas socioculturales responden al compromiso institucional con el entorno y a las oportunidades de acrecentamiento de la oferta cultural regional que la Universidad ha proyectado, especialmente vinculada al fuerte impacto propulsor que significa su Escuela de Teatro.

## **Políticas de extensión y transferencia**

Las normativas, las opiniones confluentes de los órganos de gobierno, autoridades, miembros internos y externos a la Universidad, la existencia de fondos específicos asignados y la dinámica de ejecución de actividades, dan cuenta de la presencia de una política explícita de estímulo y desarrollo de la transferencia y la extensión.

Se pueden reconocer dos orientaciones básicas: a) la captación y el apoyo a los estudiantes y graduados y, b) la actitud de promoción del desarrollo de la comunidad circundante.

### **Unidades específicas y funciones de extensión en departamentos docentes y centros de investigación. Recursos humanos destinados a esta función.**

Se ha podido detectar la presencia de distintas unidades que asumen explícitamente la función de extensión según objetivos determinados. A nivel central (Rectorado) existen dos estructuras comprometidas con esa función. Por un lado la Secretaría de Bienestar y Extensión, en términos de presencia institucional a nivel social, y por otro lado, la Oficina de Vinculación Tecnológica, en términos de contratos y emprendimientos de innovación y transferencia de tecnología.

En las facultades se presentan modos diversos de extensión, algunas cuentan con secretarías específicas y en otras la función es asumida por alguna secretaría afín (Académica, General, etc.), o en otros casos en forma directa por los departamentos, centros o núcleos de investigación. Se ha advertido una complementación e integración de actividades. La estructura observada se considera apropiada pues no siendo excesiva permite el desarrollo sin obstáculos de las tareas, las estimula y no genera conflictos para el grado actual de implementación.

En términos generales, en las unidades visitadas y como resultado de las entrevistas y revisión del material brindado respecto de la función en análisis, se advierte la presencia de una dotación de recursos humanos de alta calificación tanto en los niveles de gestión como en los niveles de ejecución de las tareas involucradas. Se destaca un importante debate y riqueza conceptual en torno a la problemática de la función.

### **Los fondos asignados para programas de extensión**

En el caso específico de la Secretaría de Bienestar y Extensión, existen partidas presupuestarias especiales y crecientes para varios programas permanentes (becas, deportes, etc.). En cuanto a Vinculación Tecnológica se ha creado un fondo de estímulo a proyectos de vinculación y transferencia de interesante desarrollo.

## **Convenios con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales**

Se consignan numerosos convenios con entidades externas, de los que se ha podido verificar su funcionamiento efectivo<sup>45</sup>.

## **Participación en emprendimientos productivos**

Se pueden observar distintos emprendimientos y desarrollos de patentes y productos en proceso de comercialización, como también participación de profesionales-investigadores en emprendimientos productivos, lo que da cuenta de conocimientos efectivamente transferidos al medio. Se pueden mencionar ejemplos tales como: Nuevas aleaciones en prótesis traumatológicas, solicitud de patentamiento de “Procedimiento para la inhibición de la corrosión del níquel, de sus aleaciones y de sus materiales compuestos”; patente de “Control de un vehículo autónomo entre paredes”; desarrollo e instalación de tambos ovinos con productores agropecuarios, etc.

## **Servicios tecnológicos de rutina y no rutinarios**

Se consignan numerosos servicios permanentes, especialmente en el nivel de las facultades y grupos de investigación. Desde los análisis de materiales de la Facultad de Ingeniería y de la de Ciencias Exactas, pasando por los análisis de suelo y semillas de la Facultad de Agronomía, los de calidad de leche, nutrición y control toxicológico de la Facultad de Ciencias Veterinarias hasta los diagnósticos asistidos de empresas de la de Ciencias Económicas, para mencionar algunos a título indicativo.

## **Consultorías**

Del mismo modo, se han observado informes de numerosos trabajos de consultoría técnica y profesional, en las áreas de las ingenierías como en las de las ciencias económicas, sociales y veterinarias. A simple modo de ejemplo se

---

<sup>45</sup> Un detalle de los convenios firmados puede verse en el Anexo docencia.

menciona: Informe técnico sobre planta de cementos con escoria, Mejoramiento en la producción de caños y tubos de hormigón premoldeados, Evaluación toxicológica y terapéutica de formulaciones de inyectables a base de distintos componentes químicos para bovinos, etc.

### **Cursos extracurriculares, de perfeccionamiento profesional o docente**

La organización y dictado de cursos extracurriculares, de perfeccionamiento profesional o docente, especialmente orientados a los cuadros técnicos profesionales propios y del entorno universitario, como también los brindados al conjunto social más amplio que la circunda (talleres culturales, de idioma, etc.) distinguen la acción de la UNICEN por su calidad y constancia en el tiempo.

### **Movilidad institucional**

Este indicador puede presentarse en dos modalidades en la UNICEN. En una de ellas se advierte el amplio espectro de actividades y su variada inserción territorial e institucional; es decir la variedad de tipos de instituciones y agentes externos con los que se llevan a cabo exitosamente diversas líneas de acción, además del extenso espacio geográfico en el que se aplican.

En la otra, se destaca la difundida actitud y valoración institucional hacia la extensión, con su esfuerzo de integración a las restantes funciones, lo que redundará en un fluido y natural tránsito de los actores entre tareas, del mismo modo que potencia el esfuerzo institucional en la departamentalización y las acciones de comunicación e integración horizontal.

### **Servicios a la comunidad y actividades culturales**

Por un lado, numerosas acciones, variados programas y equilibrados proyectos se consignan en este indicador. Por otro lado, manifestaciones de la dimensión solidaria y promotora social de la Universidad como la atención a la demanda de acción social originada en la Intendencia, la Iglesia, el Consejo Deliberante, Hospitales, Juzgados, empresas y otros modos directos de detección de necesidades, son destacables.

Asimismo, la UNICEN lleva adelante numerosas actividades para la preservación y el enriquecimiento de la vida cultural de su entorno, como la tarea de reconstruir el deteriorado Teatro Cervantes en convenio con la Sociedad Española de Socorros Mutuos, los numerosos eventos artísticos, talleres abiertos a la comunidad, o los proyectos de preservación del patrimonio histórico o recuperación de archivos históricos.

Cabe destacar el rol integrador que la UNICEN desempeña en el medio social en el cual se inserta, que excede el papel social que puede jugar la producción de conocimiento científico y tecnológico extendiéndose a lo cultural en sentido amplio. Dentro de esta línea de acción, la Facultad de Ciencias Sociales ha dirigido sus actividades hacia los sectores socialmente más castigados por la desocupación, el subempleo, la precarización y otros graves problemas que afectan a la ciudad de Olavarría. Con escasa intermediación institucional, esta Facultad, en un marco de reconocimiento de la propia cultura y capacidad de interactuar de los sujetos carenciados, brinda su apoyo desarrollando granjas comunitarias, participando en cursos de baile universitarios y asistiendo al dictado de materias de la Facultad, sin ejercicios de poder o control social, tratando de integrar, incluir, debilitar las tendencias socialmente centrífugas, dar protagonismo y contención a los sujetos, más allá del asistencialismo.

Otro ejemplo lo constituye el área de Deportes. Esta posee una buena inserción en la vida universitaria y en las actividades deportivas impulsadas por la Universidad, la cual cuenta con muy buenas instalaciones en su *campus*, lo que permite la interacción y el intercambio con otros estudiantes.

### **Las actividades de extensión y transferencia y su relación con los objetivos definidos por la institución**

Ya ha sido referida la calidad de los recursos humanos involucrados en la extensión; se ha dado cuenta en términos genéricos de la magnitud cuantitativa de programas y líneas de acción, así como de las orientaciones de los mismos y de la calidad de los mecanismos de evaluación y decisión. Resulta necesario, no obstante, reflexionar acerca del equilibrio entre los elementos aquí descriptos y su concordancia. Es conveniente resaltar la naturaleza parcialmente sectorizada en la definición de objetivos, cuestión que no compromete la calidad o eficiencia del desempeño de la función pero que dará pie a sugerencias para posibles mejoras en la pertinencia e impacto de la institución en su entorno.

## **Pertinencia de las actividades, programas y proyectos en ejecución y las expectativas declaradas de satisfacer necesidades de la sociedad y la región**

Se reconoce la importancia de las actividades desempeñadas por la UNICEN en el ámbito de la transferencia y la extensión. Un amplísimo porcentaje de las mismas son validadas por órganos internos o externos que las financian (teniendo en cuenta rigurosas exigencias de calidad), otras se validan en el sentido solidario y de apoyo y promoción a necesidades de la comunidad circundante detectadas y consensuadas en los órganos de gobierno universitario para su atención. Adicionalmente debe consignarse que sólo acciones de naturaleza exploratoria son iniciadas sin validaciones o consensos explícitos.

Entendiendo la pertinencia como la concordancia entre las acciones desarrolladas y los objetivos trazados, y habida cuenta del mecanismo de definición de éstos señalado en el párrafo precedente, es posible afirmar la existencia de una senda de convergencia interesante “importancia-pertinencia” que se percibe en la mecánica de decisión y trabajo de la Universidad.

Sin perjuicio de ello es posible mejorar las metodologías diagnósticas a fin de enriquecer la dinámica actual con un marco contextual que abra la posibilidad de una alternativa de planificación de mediano y largo plazo, herramienta que a su vez logre una mayor eficiencia en el uso de recursos e impactos logrados.

La UNICEN cuenta en su seno con recursos humanos capacitados, con una vocación explícita por servir al desarrollo de su región, con un enconmiable equilibrio entre funciones desempeñadas, con prácticas institucionales demostradas en metodología de proyecto, con una mística generalizada en sus miembros en sentido apropiado para formular la recomendación de avanzar en la implementación de diagnósticos regionales.

Se reitera la presencia de numerosas acciones y programas sin el marco ajustado de un proyecto a diferencia de la práctica habitual en la función investigación. Paralelamente se recomienda estimular dicha práctica, adicionalmente a los mecanismos financieros siempre escasos, con jerarquización y reconocimiento curricular; para lo cual se tornan necesarias la verificación y validación del producto de la tarea (publicación, patente, *royalty*, certificación de honorarios del demandante privado, evaluación externa, implementación o adopción regional de tecnología, etc.).

Las aplicaciones científico-tecnológicas a la producción y otras actividades y la potenciación de la comunidad que produce el avance de los conocimientos se concreta en una doble dimensión: -formalizando y legitimando los

diversos saberes que atraviesan la sociedad. –transformando en legibles y aplicables los desarrollos básicos alcanzados en los núcleos de reflexión-investigación.

Ambas vías de acción se integran en el sentido que les da la misión institucional de servicio al desarrollo comunitario regional.

### **Bienestar estudiantil**

Las actividades de bienestar estudiantil responden al análisis de las dificultades enfrentadas por los alumnos en cuanto a lo socioeconómico y al trayecto pedagógico. Las mismas se concentran en funciones, programas y acciones llevadas a cabo por distintas dependencias del Rectorado, especialmente por la Secretaría de Bienestar y Extensión Universitaria (con participación, según los rubros, de las distintas Unidades Académicas). Pueden consignarse en este grupo importantes iniciativas de algunas facultades (especialmente las ubicadas en sedes distantes), como el programa de viviendas estudiantiles desarrollado por la Facultad de Agronomía, experiencia que se ha intentado generalizar en el resto de la Universidad.

### **Algunas consideraciones específicas**

Como es habitual en el conjunto del sistema universitario argentino, en buena medida la mayor parte de las actividades se han originado y se originan en los grupos descentralizados. Sin embargo es posible observar en la UNICEN una mística ampliamente difundida en sus miembros en torno a su papel como promotores sociales de la institución y en lo relativo a la revalorización de estas actividades.

No obstante los importantes resultados obtenidos en cuanto a extensión y transferencia, no se observan, al respecto, actividades programadas con fundamentación suficiente, definición de las poblaciones, objetivos y metodologías apropiadas. En este sentido, en los últimos cuatro años y más intensamente en los dos más recientes, se enfatiza la coordinación, formalización y reglamentación de estas actividades lo que deriva en la conformación de programas, fondos de estímulo y actividades de intercambio entre grupos y dependencias.

Según la información proporcionada por la Universidad sobre las actividades sistemáticas producidas por la Secretaría del Rectorado (talleres, cursos, etc.), se observa que la cantidad de participantes puede parecer reducida

en relación con el conjunto de los miembros de la Universidad, por ejemplo en el número de participantes en talleres culturales y olimpiadas. Sin embargo el impacto en eventos, más esporádicos, aunque muchos de ellos de recurrencia anual, se muestra altamente significativo.

No obstante la presencia de un presupuesto específico para el área global, no fue posible indagar sobre los recursos asignados a cada actividad, aunque se suponen apropiados en función de los resultados alcanzados.

Asimismo se advierte la existencia de tensiones entre la Fundación (FUNIVEN) y distintos actores internos y externos a la Universidad. Entre estas últimas, se han explicitado sugerencias en torno a una posible competencia, en similares funciones, de la Fundación con tareas desarrolladas por el sector privado. Otra hipótesis al respecto señalaría la intención de la Fundación de aumentar el arancelamiento de los servicios. No obstante, este aspecto no está suficientemente comprobado ya que el aumento registrado en las estadísticas de recursos financieros propios se correlaciona más con servicios no vinculados a las empresas y con efectos de mejorar los registros, que con un efectivo aumento de los aranceles.

De todos modos se observa una baja magnitud de recaudación por estos conceptos en relación con las capacidades instaladas, con la dinámica y disposición de los recursos humanos en esta tarea y con los informes verbales de empresarios y usuarios en cuanto a la calidad de los servicios recibidos.

En el apéndice 1 (Anexo Extensión) se expone una categorización de las actividades que pueden incluirse en la función analizada a fin de lograr una mejor descripción y un análisis comparativo. Dicha categorización significa una primera instancia de agrupamiento de acciones con afinidades conceptuales y/o de unidad de ejecución.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De lo expuesto en este informe, se puede concluir sintéticamente que:

- Es una universidad de tamaño mediano, joven y con un aprovechado potencial dinámico y flexibilidad para el cambio.
- Es una universidad equilibrada en la cual no existen áreas, funciones o Facultades sobredimensionadas. Se cumplen institucionalmente las cuatro funciones y los docentes-investigadores realizan generalmente tareas en las cuatro, en forma paralela.

- Se realizan esfuerzos por mantener el equilibrio interno en la formación de recursos humanos mediante programas de investigación con financiamiento interno y consensado.
- La historia de su fundación ha marcado su desarrollo global, y también el de la función Investigación, pese a lo cual no se registran tensiones entre sedes en relación con ello.
- Existe un proyecto de Universidad, parcialmente explícito y compartido. El proyecto es de una Universidad integrada y al servicio de la región, cumpliendo las cuatro funciones, contra demanda y por oferta, en las que la investigación está inserta.
- En Veterinaria es importante el régimen de tutorías en el grado, pues permite inserción laboral, realimentación desde la demanda, ampliación y realidad de los temas de investigación y una saludable injerencia externa en el funcionamiento de la Facultad.
- El proyecto de departamentalización académica, parece gozar de consenso y puede brindar un ámbito de reflexión y trabajo más abarcativo de temas concurrentes provenientes de diferentes especialidades.

En cuanto a las recomendaciones, aún cuando las mismas resultan convergentes para las cuatro funciones de la Universidad, se presentan en este apartado diferenciadas de acuerdo con la organización de este informe. Para comenzar, se detallan sugerencias de carácter general:

- Se recomienda mantener el funcionamiento de la Comisión de Autoevaluación, y el desarrollo y ampliación de la base estadística que ha logrado, pues ayudará a definir y explicitar el modelo actual y a realizar su proyección, fundamentalmente tratando de detectar sus posibles limitaciones.
- Integrar el análisis de los resultados de las encuestas de opinión realizadas a docentes constituirá una información relevante para profundizar el análisis de los problemas de organización académica, así como para explorar opiniones sobre sus repercusiones en las funciones de investigación y extensión.

- GOBIERNO Y GESTION

Se recomienda:

- Atender a la gestión académica y la auditoría a nivel de las unidades académicas.
- Diseñar un programa estratégico que permita trabajar en conjunto las propuestas de modificación de la estructura orgánico-funcional, las políticas de desarrollo de sus recursos humanos -en particular la detección de necesidades de capacitación y la implementación de las acciones específicas- y un sistema de evaluación de desempeño sobre el cual hacer girar el sistema de promociones.
- Implementar mecanismos para lograr una adecuada articulación en materia de gestión entre el nivel central y el de las Unidades Académicas.
- Generalizar un sistema de gestión de alumnos entre las distintas unidades, articulado con los distintos sistemas existentes en el nivel central y, en particular, para que alimente la unidad de estadística a fin de producir información sustantiva.
- Definir y formalizar los procedimientos en un manual.
- Mejorar los mecanismos de circulación de información entre el nivel central y las unidades académicas.
- Conformar, más allá de las comisiones que discuten problemáticas específicas, una Unidad de Planificación Estratégica que pueda tomar a su cargo la cuestión de plantear los distintos escenarios posibles por los que se desarrollará la vida de la Universidad, identificar las políticas más adecuadas y realizar el seguimiento de su implementación y el control de sus resultados.
- Encarar una planificación estratégica específica que refleje a la UNICEN en su riqueza y la contenga.
- Estimular y ampliar la participación de los estudiantes, aprovechando los espacios formales e informales existentes, ya que ha sido hasta el presente relativamente baja.

- DOCENCIA

Se recomienda:

- Fortalecer las estrategias orientadas hacia la generación de líneas de desarrollo que convoquen a grupos y equipos.
- Mantener la firmeza que se expresa actualmente, como propósito y criterios adoptados respecto a la sustentabilidad de muchos emprendimientos de formación.
- Apoyar procesos analíticos de lanzamiento de carreras y evaluar los reaseguros que las unidades académicas exponen para garantizar la presencia de recursos materiales y humanos y el buen desarrollo de los currículos.
- Balancear demandas, concertando posibilidades de los municipios, del sector productivo, de organizaciones no gubernamentales y profesionales, etc., en el momento de evaluar y delinear políticas y acciones destinadas a la organización del trabajo docente y la asignación de obligaciones curriculares.
- Realizar un análisis riguroso de aquellos ámbitos en los que los proyectos de transferencia e investigación puedan ser utilizados curricularmente para la formación de grado, a través de sistemas que respeten al máximo la libertad que requiere el investigador o el profesional.
- Capitalizar la experiencia que se está realizando con tutores externos y evaluar adecuadamente la que se inicia con asistentes alumnos.
- Avanzar en el análisis de los trabajos de final de carrera (tesis, tesinas y pasantías) y ver si están adecuadamente articuladas con prácticas de menor complejidad en el terreno, igualmente significativas.
- Continuar con los esfuerzos para fortalecer el proceso de departamentalización, que permita una adecuada interacción entre las unidades académicas, el óptimo aprovechamiento del capital humano y una mayor economía de recursos escasos.

- Avanzar en la realización de los concursos, punto central de la carrera docente y de un permanente proceso de actualización académica.
- Realizar un relevamiento profundo de los factores y problemas que dificultan la interacción y cooperación académica, tanto en la enseñanza como en la investigación y la extensión, a fin de determinar con mayor precisión cuáles pueden ser atribuidos a la estructura organizativa y cuáles a otras variables institucionales ajenas a ella.
- Mantener la preocupación y los esfuerzos expresados en la elaboración de criterios sobre la mejor composición del plantel de cada unidad académica en términos de residentes/no residentes.
- Proseguir con la determinación de medidas estadísticas más ajustadas que permitan alcanzar mayor precisión en el análisis sobre determinantes de ingreso y deserción.
- Resignificar los principios de política a la luz de un proceso integral de planeamiento que establezca las metas a alcanzar en el próximo periodo, basándose en análisis meditados de los diagnósticos (tanto en el nivel general como en el de cada facultad en particular).
- Orientar y dar sentido estratégico a la definición de una política de mejoramiento de la calidad docente en el marco de la política de crecimiento y consolidación de la institución.

- INVESTIGACIÓN

Se recomienda:

- Tender a la transversalidad de los programas para integrar mas aún las tareas de los grupos de las distintas facultades.
- Realizar reuniones periódicas de Secretarios del área, y de los grupos de investigación para tratar de lograr objetivos comunes y compartidos.
- Favorecer la reinserción de investigadores, realizando una planificación de apertura de temas y proyectos de investigación, que deben contar con financiamiento para evitar la deserción.

- Fomentar una política importante y coherente de integración e inserción en temas del Mercosur, los que pueden brindar una importante fuente de sustento a programas de investigación en varias Facultades, especialmente en Ciencias Económicas.
- Mantener el esquema de los programas institucionales para investigación, grupos consolidados, en formación, etc., ya que resultan adecuados para el tamaño de esta Universidad y están brindando buenos resultados.
- Prestar apoyo al proyecto conjunto de un Hospital Veterinario que puede aunar los esfuerzos de investigaciones y servicios que ahora no están totalmente coordinados.
- Fortalecer los lazos con el sector privado, para que este financie la investigación aplicada en los centros consolidados, y reforzar el ritmo en los centros no consolidados para acortar la brecha que los separa de los otros.
- Profundizar la departamentalización, ya que aparece como una solución adecuada, no sólo para maximizar los frutos del esfuerzo común sino también para atender mejor las demandas del sector privado.
- Enmarcar las actividades de investigación con una planificación a mediano plazo y fomentar, como parte de la misma, que las distintas unidades delimiten los nichos de especialización que más le convengan, coherentemente con los lineamientos del plan estratégico.
- El fuerte espíritu de grupo y de pertenencia a un proyecto común que puede lograrse, evitaría la tendencia al aislamiento para la mejor producción personal, o a lo sumo grupal, que es una de las consecuencias no deseadas del Programa de Incentivos y de la política tradicional de ciencia y técnica.
- Continuar con los eventos, como las jornadas de la Universidad o Facultad abierta, pero como actividad interna de la UNICEN, con exposiciones de líneas de trabajo y reflexión grupal posterior, ya que pueden minimizar la tendencia hacia el aislamiento y lograr proyectos comunes y complementarios.
- Brindar un soporte más amplio de financiamiento, de temáticas similares en otras regiones, de trascendencia en el ámbito provincial y nacional, de inserción en el MERCOSUR, etc.. tendiente a realizar un esfuerzo de sín-

tesis de casos extrapolables a una concepción más global, a la resolución de problemas sectoriales productivos, laborales o culturales más amplios, a integrar estudios de casos en un diagnóstico general, a propuestas integradas más globalizadoras, que permitan la expansión de la UNICEN.

- EXTENSIÓN

Se recomienda:

- Mejorar las metodologías diagnósticas que permitan enriquecer la dinámica actual con un marco conceptual que posibilite una planificación de mediano y largo plazo que logre una mayor eficiencia en el uso de los recursos e impactos logrados.
- Avanzar en la definición de una visión estratégica sobre contexto regional que sustente un abordaje conceptual común a las distintas funciones de la Universidad, a fin de que pueda afrontar un proceso de planificación institucional.



## ANEXO I - INFORMES POR FACULTADES

### FACULTAD DE INGENIERÍA

La Facultad de Ingeniería cuenta con siete carreras de grado de Ingeniería (Química, Civil, Electromecánica, Electrónica, de Minas, en Sistemas y en Seguridad e Higiene en el Trabajo<sup>46</sup>) una de formación docente (Profesorado en Física y Química) y dos tecnicaturas de pregrado (Técnico Universitario en Electromedicina y Analista en Organización Industrial). Dos de las carreras de Ingeniería, Electrónica y de Minas, se dictan en forma conjunta con las Universidades de Mar del Plata y de San Juan, respectivamente.<sup>47</sup> En el caso de la carrera de Ingeniería de Sistemas, su dictado es conjunto con la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad.<sup>48</sup>

La Facultad, a su vez, cuenta con cinco carreras de posgrado: tres Maestrías (en Tecnología y Construcciones de Hormigón, en Enseñanza de las Ciencias Experimentales y en Gestión Empresaria) y dos carreras de Especialización (en Enseñanza de las Ciencias Experimentales y en Gestión Empresaria).<sup>49</sup>

### Docencia

En cuanto a la dedicación de los docentes, el 23% posee dedicación exclusiva, el 8% semidedicación y el 69% dedicación simple. En relación con esta proporción, la Facultad considera que los profesionales de la industria, con dedicación simple en la Universidad, permiten una adecuada formación profesional, más generalista que aquella focalizada sobre especialidades.

---

<sup>46</sup> La admisión en esta carrera requiere previamente el título de Ingeniero. Tiene un desarrollo de 18 meses de cursado y el requisito de trabajo de campo.

<sup>47</sup> Solo los dos primeros años de estas carreras se cursan en la UNCPBA. Los años restantes del plan de estudios se cursan en las Universidades mencionadas.

<sup>48</sup> En este caso se cursa sólo el primer año en la Facultad de Ingeniería.

<sup>49</sup> Las carreras de posgrado presentadas para su acreditación en la CONEAU son: la Maestría en Tecnología y Construcción de Hormigón (acreditada con la categoría C), la Maestría en Enseñanza de las Ciencias Experimentales (acreditada también y con la categoría C) y la carrera de Especialización en Ciencias Experimentales (acreditada, con categoría C).

En relación con las actividades de investigación que desarrollan los docentes, existen quince con categoría B, trece con C y treinta y cuatro con D, de acuerdo con el Programa Nacional de Incentivos.

## **Investigación**

La investigación radicada en esta Facultad comenzó a desarrollarse inicialmente, alrededor de 1986. Actualmente existen veintidós proyectos de investigación acreditados; si bien todavía existe una escasa formación de posgrado en la planta docente.

La investigación cobró gran protagonismo en 1994, pero decididamente aunada al desarrollo de la extensión, la docencia y la transferencia. Actualmente, parece estar en franca expansión y desarrollo. A su vez, existe una clara conciencia y un esfuerzo casi equivalente en la formación de docentes con maestrías y doctorados, que recién está comenzando a dar frutos.

Es decir, es posible identificar un genuino interés por intensificar las actividades de investigación acompañado por un sostenido esfuerzo económico. En el período 94-96 se ha incorporado nuevo equipamiento en el orden de los \$ 200.000, y se está recibiendo financiamiento importante a través de los proyectos FOMECE.

Existen núcleos de investigación muy dinámicos como los de Matemática, Electroquímica, Materiales, Tecnología de Semillas, Sistemas Hidrológicos, Estructura, Industrialización de Viviendas y de Aguas Superficiales y Subterráneas, etc. Estos muestran un desarrollo importante de esfuerzos e ideas, un incremento de capacitación interna y considerables logros en materia de extensión y transferencia aunque aún es poco visible su producción en términos estrictamente científicos.

En cuanto al desarrollo interdisciplinario en investigación, éste parece ser todavía escaso, tanto entre grupos como entre Facultades. Este aspecto no parece difícil de solucionar, dado el espíritu general de la UNICEN. La complementariedad es una fuerte ayuda en la producción científica y tecnológica.

## **Infraestructura**

La infraestructura edilicia es suficiente, y está en expansión dentro del Plan de Obras de la UNICEN 95-99. Los aproximadamente 4042 m<sup>2</sup> actuales se distribuyen en 12% para aulas, 48% para laboratorios, 5% para biblioteca, 28% para gabinetes y 7% para administración.

## **Extensión y prestación de servicios a terceros**

La Facultad posee una fuerte vocación y dedicación hacia la Extensión, la que se refleja en los cuarenta y cinco cursos de especialización que realizaron en los últimos años, con dos mil doscientos dieciocho asistentes. Han realizado también sesenta y dos trabajos de vinculación y transferencia y acordado treinta convenios con distintas instituciones, entre 1996 y 1999. Esta política decidida hacia la extensión y la prestación de servicios a terceros comenzó en 1990, está sólidamente asentada en la Facultad y ha brindado logros suficientes como para sostenerla en el tiempo.

## **La relación entre las funciones de docencia, investigación y extensión**

La Facultad muestra en el presente el resultado de algunas tendencias propias de su historia: una clara vocación y esfuerzo docente de grado, de formación profesional continua, y de extensión y transferencia en la región. Todo parece indicar que estas direcciones expresas de política, desde fines de la década del 80', fue correcta, lo es aún parcialmente, y la Facultad ha obtenido algunos réditos importantes con ella.

Sin embargo, este perfil -que puede y debe ser sostenido y acentuado, si se logran los respaldos económicos y se realiza una transferencia cierta y medible- puede ser insuficiente o incompleto para el desarrollo en el tiempo tanto de la institución como de las personas que la componen. Esto se aprecia, especialmente, si se consideran los lineamientos "externos" provistos por el régimen de Incentivos, el Programa FOMECA y, en general, las políticas de los organismos de ciencia y técnica que enfatizan el desarrollo de la investigación y la formación de posgrado.

La Facultad se ha dado cuenta de ello y a partir de 1994 comenzó la tarea de formación de posgrado de sus docentes y de desarrollo de líneas de investigación. Por ahora, de ellas se aprecia más su crecimiento relativo que su valor absoluto resultante.

En este marco, se considera que la Facultad debería mantener un esfuerzo selectivo en estas nuevas direcciones, pero sin perder su perfil original. Esto constituiría el ejercicio de la ingeniería orientado hacia las necesidades y requerimientos internos y regionales.

Este delicado balance -entre el desarrollo de la práctica docente, la formación de posgrado de los profesores y auxiliares, las actividades de extensión o transferencia y la profundización de la investigación- es uno de los desa-

fíos que debe realizar la Facultad. El espíritu general percibido, tanto para la superación académica, como para una gestión equilibrada y compartida, hace de ésta una dirección de cambio probable y posible.<sup>50</sup>

En síntesis, se puede afirmar que la Facultad de Ingeniería está en crecimiento y cambio, y debe lograr la consolidación de la formación de sus docentes y el aumento de producción de investigación, manteniendo y acentuando el perfil profesional docente, de extensión y de transferencia. De esta manera, el proyecto sería coherente y con posibilidades de incrementar su presupuesto interno, y fundamentalmente el externo. También tendría posibilidades de dar respuesta individual a sus docentes (incentivos), de lograr un perfil diferenciado, y de desarrollar nuevas temáticas que la impulsen en su crecimiento cualitativo.

## **FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS**

La Facultad fue creada en 1969 y constituye una de las bases del proyecto fundacional de la Universidad. Posee una trayectoria de treinta años, que permite analizar su evolución, estado actual, y la proyección futura.

Es posiblemente la Facultad más destacada en investigación, función que la caracteriza –apreciable por la cantidad de investigadores y personal de apoyo de la CIC y del CONICET- junto con un importante desarrollo en docencia, de grado y posgrado.

### **Docencia**

La oferta académica de esta Facultad se compone de siete carreras de grado: tres Licenciaturas (en Ciencias Físicas, en Ciencias Matemáticas y en Tecnología Ambiental), una Ingeniería de Sistemas<sup>51</sup> y tres Profesorados (en

---

<sup>50</sup> V.g. el Profesorado en Física y Química y la carrera de Ingeniería Electromecánica, están trabajando con solidez en esta dirección, lo que puede medirse por la importante actividad de extensión e inserción laboral. Si, en general, pudieran convertir sus experiencias en publicaciones, hecho posible al igual que en el resto de actividades de la Facultad, el balance sería adecuado.

<sup>51</sup> El primer año de esta carrera así como el de la Lic. en Física, por acuerdo entre Facultades, se pueden cursar también en la Facultad de Ingeniería, aunque el resto de la carrera se cursa en Exactas. Los 2 primeros años de las carreras antes mencionadas, el Profesorado en Matemáticas y Física, la Lic. en Matemáticas, se pueden tomar en Quequen, Necochea.

Informática, en Informática para el tercer ciclo de la EGB y Polimodal, y en Matemáticas y Física). Dos de las carreras –Licenciatura en Tecnología Ambiental e Ingeniería de Sistemas- otorgan los títulos intermedios de Analista Universitario en Monitoreo del Ambiente y de Analista Programador Universitario, respectivamente.

La oferta de posgrado está integrada por dos Maestrías (en Matemática y en Ingeniería de Sistemas) y los Doctorados en Física y en Ciencias de la Computación.<sup>52</sup>

La Facultad posee una planta docente de doscientos veintidós cargos, 37.2% de profesores y 62.8% de auxiliares. Veinticinco de ellos están en maestrías y cuarenta y ocho, en doctorados.

Más del 30% de los docentes posee dedicación exclusiva o semi, y cuentan con un alto porcentaje de docentes categorizados en el Programa de Incentivos, con una proporción considerable en las categorías A y B (16% en c/u.).

Los nuevos inscriptos de la Facultad ha crecido un 16,7% en el período 1993-97 (de doscientos sesenta y tres a trescientos siete alumnos), con mil cuatrocientos ochenta y tres alumnos en 1996 (84% de los cuales pertenecen a Ingeniería de Sistemas) lo que genera una relación alumno/docente de aproximadamente 9.

El principal, y quizá único, problema o inconveniente expresado es el de la masividad de la carrera de Ingeniería de Sistemas, tendencia general a nivel nacional. Probablemente esto esté generando una desigual distribución de la carga docente, y de los cargos por carrera. Esta cuestión no se planteó explícitamente en las entrevistas mantenidas, aunque dada la organización departamental de la Facultad, la carga docente no sería desigual.

## **Investigación y transferencia**

La Facultad posee dos grupos de investigación consolidados, dos en formación y uno pequeño en constitución. Tiene nueve proyectos en ejecución y existe la voluntad institucional de consolidar futuras áreas de investigación, de posible desarrollo. En 1997 se realizaron ciento treinta y cuatro publicaciones, ciento treinta y una de ellas con referato.

---

<sup>52</sup> Las carreras presentadas para su acreditación en la CONEAU son: la Maestría en Matemática, la Maestría en Ingeniería de Sistemas (acreditada con la categoría Bn), el doctorado en Física (acreditado con la categoría B) y el Doctorado en Ciencias de la Computación (acreditado con la categoría Cn).

Las tareas de investigación se vienen entrelazando fuertemente con las de transferencia como tendencia en el mediano plazo.

La carrera de Física es la que más se desarrolló, con notables avances en la formación de recursos humanos y el desarrollo de proyectos experimentales. Las áreas destacadas son el Instituto de física de materiales, la metalurgia y los desarrollos en fluidos, el plasma y la física cuántica.

Nuevas áreas de investigación se vienen planteando en temas como los diagnósticos por imagen en la actividad petrolera, la física atómica o la detección de contaminantes en el agua, entre otros. Los investigadores manifiestan su frustración ante la perspectiva de desarrollar trabajos que pueden ser de aplicación pero que no son demandados. Este bloqueo, en la relación entre la oferta tecnológica y su demanda potencial, es uno de los problemas que más perturba un desarrollo fluido de la investigación. Se constituye asimismo en otro argumento a favor de contar con programas de investigación y transferencia consensuados, tanto con la comunidad académica como con los sectores de la sociedad con la cual se vincula la UNICEN. No obstante estas consideraciones, en el área de Física, se atienden a los requerimientos del medio a través de un grupo de tecnología.

La carrera de Matemáticas, pese a tener una matrícula pequeña, ha desarrollado sus tareas de investigación en una importante gama de direcciones. La actividad de transferencia no constituye la actividad principal de sus núcleos consolidados de investigación en matemática pura. Pero cuenta con dos grupos que vienen haciendo investigación aplicada: el de Estadística con orientación hacia los proyectos de desarrollo social.; la Ecología Matemática y el asesoramiento en la formulación de un modelo para la recuperación de los esteros del Iberá, integrando un equipo multidisciplinario de investigación.

La carrera de Ingeniería de Sistemas cuenta con un instituto (ISISTAN) dedicado a la investigación básica y aplicada desarrollando también la actividad de transferencia. Su investigación en materia de Ingeniería de Sistemas se orienta fundamentalmente a desarrollar el valor agregado que pueda generar la Universidad, evitando penetrar en el mercado de las aplicaciones de sistemas preexistentes. Como ejemplo de las actividades se pueden señalar los trabajos de simulación para la industria petrolera, en la Central Nuclear de Embalse y el desarrollo de soluciones específicas en materia de *software* para la actividad empresaria.

## **Recursos e infraestructura**

La Facultad dispone de 3.700 m<sup>2</sup>, aproximadamente, de un equipamiento moderno y de una cantidad adecuada de computadoras.

Su presupuesto universitario es aproximadamente constante en los últimos cinco años (9,5% del total de la UNICEN) al cual deben sumarse los aportes de CIC, CONICET, FOMECE, etc. Estos no han sido estimados con precisión pero sin duda resultan importantes, distribuidos en becas, carrera del Investigador, personal y profesionales de Apoyo a la Investigación, subsidios personales e Institucionales y apoyos para la realización de actividades especiales (Congresos, Encuentros, etc.).

## **Apreciaciones generales finales**

Toda esta información permite ponderar a la Facultad de Ciencias Exactas como una institución coherente en su política docente y de investigación, con posibilidades de un mayor desarrollo de actividades de extensión y realización de trabajos para terceros, con una excelente formación de docentes-investigadores y con una producción científica relevante, en calidad y cantidad.

En materia de políticas y objetivos definidas para los próximos años, se considera que si esta Facultad consigue mantener una planificación estratégica adecuada a las variaciones internas y fundamentalmente externas, en lo referido a la evolución de las especialidades, es previsible que mejore aún su calidad actual y consiga una mayor expansión e inserción en el ámbito nacional.

Un riesgo a considerar es su equilibrio interno, distorsionado por la masividad de la carrera de Sistemas y la escasa matriculación en las carreras de Física y Matemática. Esta tensión es percibida como un inconveniente actual y un problema en el futuro mediano.

En general podrían identificarse algunas líneas de acción, como potenciales cursos del desarrollo y crecimiento institucional, en tanto recomendaciones generales:

En primer lugar se considera relevante constituir la Facultad de Ciencias Exactas en centro de excelencia en alguna de las ramas de la Física, de la Matemática y de los Sistemas. Intención que requiere estar respaldada por una gestión correcta y por todos los docentes-investigadores. Esta dirección ya parece haber sido considerada. Algunos indicadores de ello son la reforma general de planes de estudio y las modificaciones implementadas en la carrera de Sistemas.

Para avanzar en esta dificultosa –pero, quizás necesaria- tarea, se podrían intentar algunas otras acciones. Por ejemplo, establecer convenios con otras universidades para que sus estudiantes luego de haber aprobado dos o tres años finalicen las licenciaturas en la UNICEN. Así podrían potenciarse las especialidades y la referencia de excelencia nacional en las mismas.

Una segunda línea de acción podría orientarse a la transferencia de las investigaciones hacia el mercado. Si bien esta tarea no es demasiado común ni afín con el perfil de docentes e investigadores de la Facultad, el trabajo conjunto con la Oficina de Vinculación Tecnológica puede ser un fuerte respaldo para su concreción.

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

La Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN responde a la estructura tradicional de este tipo de Facultades, pensadas fundamentalmente para la formación de un profesional liberal, incluyendo las carreras de Contador Público Nacional y Licenciado en Administración, cuyos respectivos programas datan de 1992<sup>53</sup>. Actualmente los mismos se encuentran en proceso de revisión, en el marco de un proyecto FOMECE.

La oferta de posgrado se compone de dos Maestrías, en Comercialización y en Administración de Negocios, y una carrera de Especialización en Sindicatura Concursal.<sup>54</sup>

### **Gobierno, gestión y administración**

En líneas generales la Facultad ha sido sensible a los cambios. La disponibilidad de recursos externos ha sido bien aprovechada, a lo que contribuye la escala de la Facultad, que no tiene estructuras administrativas y dirigenciales grandes. Característica que, por otro lado, también es válida para la el conjunto de la Universidad.

Las relaciones entre el Decano, sus Secretarios y el Consejo Académico son, en general, fluidas.

---

<sup>53</sup> También existe una Tecnicatura de dos años de duración en Administración de Pymes.

<sup>54</sup> Las tres carreras fueron presentadas para su acreditación en la CONEAU. Ambas maestrías ya fueron acreditadas y la carrera de Especialización aún no cuenta con la resolución correspondiente.

Los miembros del Consejo Académico, consultados sobre algunos de los temas más conflictivos, mencionaron el debate sobre la “productividad aceptable” para el docente con dedicación exclusiva. Los representantes de los alumnos en el Consejo Académico, por su parte, marcaron la ausencia de una política de articulación entre servicios a terceros e investigación, que debería debatirse en ese ámbito, y entre la investigación y la docencia de grado. Esto último se manifestaría en que los resultados de las investigaciones no se utilizan general como insumo para la docencia.

En cuanto a la relación entre los distintos actores de la Facultad, la impresión es que la comunicación entre los alumnos y las instancias de gobierno de la Facultad no es tan fluida como sería recomendable. Pudo notarse, por ejemplo, que muchos no tenían conocimiento del proceso de evaluación externa. A su vez, los representantes del Centro de Estudiantes afirmaron que es muy difícil “llegar” a los alumnos, además de que -en general- no es fluida la circulación de información sobre las decisiones que toman los organismos de conducción de la Facultad. Consideran, de todas maneras, que les resulta más difícil el trato con los docentes que con las autoridades.

En cuanto a la gestión administrativa, los secretarios del área se ven por momentos desbordados por la tarea cotidiana, por lo que están trabajando en la consolidación de estructuras matriciales en el interior de la Facultad. Esto supone, en la práctica, institucionalizar la figura de “encargado de proyecto” y de un equipo de colaboradores, lo cual llevaría a que la organización crezca modularmente, sin que necesariamente crezca también su estructura.

La oficina de alumnos es una de las más cargadas de trabajo, los pedidos de excepción a las correlatividades son los trámites más comunes. La escasez de personal administrativo es un tema recurrente, aunque se hace más evidente en los comienzos de cuatrimestre.

## **Estructura y departamentalización**

La Facultad tiene un convenio con la Municipalidad de Rauch para el dictado del Ciclo Básico actual de las dos carreras de grado; y un convenio con la Municipalidad de Benito Juárez para el dictado de una tecnicatura en Administración de empresas PYMES, y convenios de tutoría con dos institutos terciarios privados: uno de Necochea –que forma técnicos en administración de empresas- y el Instituto Libertas, en Olavarría.

Tiene una estructura de departamentos – los docentes concursan por área- lo cual no significa que ésta se corresponda con la idea de

departamentalización que se maneja como proyecto desde la conducción política de la Universidad<sup>55</sup>.

Los departamentos empiezan a ser una realidad en 1997 con la política de “exclusivización” de docentes, esta contó con el apoyo firme del claustro docente, aunque los departamentos que existen, por ahora, son básicamente pedagógicos y, en principio, no contienen necesariamente la investigación como eje estructurador. Al respecto, la articulación entre los departamentos pedagógicos y los grupos de investigación podría ser uno de los temas a debatir por los órganos de gobierno de la Facultad.

Por otro lado, de las entrevistas realizadas surgieron algunos temas que hacen a la marcha cotidiana de la Facultad, los cuales son importantes y merecerían ser revisados (en cuanto a si son percepciones individuales o de grupos, o problemas generalizables que merecen ser abordados institucionalmente). Entre ellos, que la política de exclusivización para docentes ha incrementado las horas de investigación pero no necesariamente las de atención a los alumnos; o que la exclusivización de docentes no parece haber conseguido todavía resolver el problema de la poca disponibilidad de horarios para el cursado de las materias. Cabe remarcar que en todo momento se notó que el aporte de los entrevistados tuvo un marcado criterio constructivo.

## **Docencia**

En 1994, conjuntamente con toda la Universidad, la Facultad emprende un programa intensivo de formación de recursos humanos y se crea el primer posgrado (el Master en Administración de Negocios). Estas actividades han sido reforzadas por el proyecto FOMEC formando parte de una estrategia institucional de mejoramiento, que incluye además una profunda reformulación del plan de estudios de las carreras y que tiene dos objetivos principales: por un lado, modificar la relación enseñanza-aprendizaje por la vía de romper con la tradicional estructura de cátedra y, además, reducir la duración nominal y real de las carreras, apostando a complementar la formación con posgrados.

En lo que respecta a la formación de contadores públicos, la tendencia muestra un sesgo hacia la auditoría, pero parece existir un cierto acuerdo en los distintos actores institucionales en cuanto a que se debería orientar hacia una

---

<sup>55</sup> El proyecto de departamentalización concebido por la Universidad excede el ámbito de cada Facultad.

formación completa dirigida a la contabilidad de la empresa. Por otro lado, cabe remarcar que no se enseña contabilidad del sector público, carencia que también se detectó en la formación en administración.

Cabe subrayar que, si bien inicialmente las materias que integran las respectivas carreras eran dictadas por profesores viajeros, tal situación se ha revertido<sup>56</sup>. En la mayoría de las materias, se ha consolidado un cuerpo docente íntegramente local. Esto es el fruto de la concreción de un objetivo -y de la correspondiente orientación de los recursos necesarios- que la Facultad, y la Universidad en general, persiguió en los cuatro últimos años. Este objetivo se alcanzó complementariamente con el incremento de la formación de posgrado de su personal docente; al respecto, una parte importante de los mismos fueron becados para perfeccionarse en el exterior.

Los nuevos programas de estudios, cuya elaboración está ya muy avanzada, junto con la implementación del nuevo sistema de cursos -para reemplazar al viejo esquema de cátedra-, son actualmente los principales desafíos que está enfrentando la Facultad de Ciencias Económicas.

El sistema de cursos supone trabajar con no más de cincuenta alumnos por aula, los que de esta manera pueden acceder a un seguimiento de su aprendizaje por parte de los docentes. Este sistema es similar al de “promoción” aunque más intensivo. Tiene como propósito aumentar la tasa de retención de los alumnos, uno de los principales problemas de la Facultad. A pesar de estos cambios en la organización de los cursos, se han recogido comentarios de los alumnos respecto de que en algunas materias los cambios en lo pedagógico todavía no se han manifestado.

## **La oferta de posgrado**

En lo que hace a las actividades de posgrado, el Master en Administración de Negocios inicia su cuarta promoción. Ofrece un conjunto de seminarios y cursos -catorce- sobre temáticas que no tienen desarrollo previo en la Facultad por lo que se convoca a profesores de primer nivel en la Argentina. Su desarrollo *full-time* conlleva un período de dictado de nueve meses.

Además, acaba de organizarse una carrera de Especialización en Gestión de Empresas Agropecuarias, que se dictará en la sede de Azul. Está dirigi-

---

<sup>56</sup> Solo en la materia “Impuestos” subsiste tal situación.

da a profesionales de distintas carreras que deben ganar espacio en las tareas de *management*. El plan se compone de catorce materias a dictarse durante un año y medio.

Se desarrolla también, por cuarto año consecutivo y en el marco de un convenio con la Universidad Federal de Río Grande do Sul (Brasil), una Maestría en Comercialización, especializada en agronegocios.

Finalmente, se ofrece (por segunda y última vez) una carrera de Especialización en Sindicatura Concursal, en el marco de un acuerdo con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. Esta consta de seis materias, a cursar en el transcurso de trece meses.

## **Investigación**

Esta Facultad tuvo una tradición limitada en materia de investigación. Hasta el año 1989 manejó un perfil “profesionalista” que privilegiaba la enseñanza de grado por sobre la investigación. De ahí en más, con la creación de la Secretaría de Investigaciones, se intentó darle más impulso a esta función, aunque con la limitación que significaba contar con pocos docentes de dedicación exclusiva.

Actualmente, funciona un núcleo de investigación en formación, el Centro de Estudios en Administración y Economía (CEAE), que en sus inicios debió enfrentar problemas varios como no tener un director residente en Tandil y poseer una limitada dotación de recursos humanos. Ahora, ya cuenta con investigadores formados. Es destacable la evolución del CEAE en cuanto al aumento de calidad y cantidad de la productividad científica del mismo.

La participación de los alumnos en grupos de investigación, no es habitual en la Facultad, aunque se acordó (en el transcurso de las entrevistas) en que institucionalizar esta práctica –que forma también parte del proceso de reforma de la Facultad- necesariamente lleva tiempo. Esto se explica seguramente por la propia historia de la Facultad, que no ha facilitado la consolidación de grupos de investigación fuertes.

## **Extensión y prestación de servicios a terceros**

La actividad de extensión que se realiza en la Facultad ha incrementado su importancia notablemente en términos de la producción de recursos propios. Está básicamente centrada en la realización de diagnósticos de gestión para

empresas. Según lo recogido en diferentes entrevistas, la realización de servicios a terceros permite retener una masa crítica docente en la Facultad, ya que con esos ingresos suplementarios se puede competir contra los salarios que el mercado ofrece a estos profesionales. Sin embargo, también se marcó el riesgo potencial de que los servicios a terceros, sin una planificación estratégica adecuada que los articule con las demás funciones de la Facultad, complique el cumplimiento de las funciones sustantivas de docencia e investigación.

### **Apreciaciones generales finales**

La Facultad no ha conseguido todavía romper totalmente con su perfil profesionalista, a lo que quizás hubiera contribuido la existencia de una Licenciatura en Economía. Es, por otro lado, la que tiene el mayor peso relativo en cuanto a la obtención de recursos propios por servicios a terceros, lo cual tiene que ver con una coyuntura que genera una demanda de servicios que se corresponde con los que los profesionales de la Facultad pueden ofrecer.

Sin embargo, esto no es tanto el resultado de una estrategia previa (que, por ejemplo, hubiera producido investigación sustantiva en áreas que el mercado hoy demanda) como de la capacidad profesional de los docentes en la práctica cotidiana, que pueden cubrir, en condiciones ventajosas, temas que son importantes para ciertos sectores. La diferencia es importante, ya que si esto es así deben dedicarse esfuerzos a la articulación entre servicios a terceros, investigación y docencia de grado, para que el conocimiento existente y el producido en la actividad específica produzcan en un círculo virtuoso y contribuyan, además de fortalecer a los profesionales de la Facultad, al fortalecimiento de la institución.

La comunicación no es fluida, en particular entre la conducción de la Facultad y los alumnos: Para muchos de ellos las actividades de la Facultad distintas de la docencia no son claramente visualizables. Esto quizás tenga que ver con la historia de la Facultad y, más específicamente, con el perfil profesionalista y de “sólo docencia” que tuvo hasta hace unos años. Este puede cambiar en la medida en que se desarrollen y consoliden las actividades de investigación, ya que éstas, por un lado, tienen la particularidad de acercar a los docentes y los alumnos y, por otro, promueven el debate sobre el peso que tendrá la investigación en el conjunto de actividades de la Facultad, abriendo espacios a la participación en las instancias de gobierno.

El modelo organizacional y académico al que se apunta es interesante, y los pasos que se están dando para concretarlo van en la dirección correcta,

aunque quedan dudas respecto de si efectivamente alcanzarán para modificar el perfil profesionalista que ya mencionamos. Cabe preguntarse, sin embargo, acerca del grado en que el proyecto ha sido internalizado por los distintos actores institucionales y, en particular, por el sector docente, ya que algunos indicios muestran que algunas prácticas de enseñanza no se adecuan a los cambios propuestos.

## **FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

Se trata de una de las unidades académicas fundacionales. Como tal presenta problemáticas propias derivadas de su historia, con un instituto universitario destinado a la formación de recursos humanos para la docencia en Historia, Geografía y Ciencias de la Educación, áreas que hoy constituyen el núcleo tradicional de la Facultad.

Ubicada en el campus universitario de Tandil desde agosto de 1998 la Facultad cuenta con instalaciones nuevas en las que desarrolla tareas de docencia e investigación<sup>57</sup>.

La Facultad ofrece carreras de grado –15- (profesorados y licenciaturas)<sup>58</sup> y de posgrado –4- (maestrías y doctorados)<sup>59</sup>, y también carreras de Articulación para egresados del nivel terciario en las áreas de Historia, Educación y Trabajo Social. Cabe señalar que en los últimos cinco años se produjo un aumento significativo de la oferta, ya que en 1995 comprendía cinco carreras (los Profesorados en Historia, Geografía, Ciencias de la Educación, Educación

---

<sup>57</sup> Estas instalaciones proporcionan aulas suficientes para el desarrollo de la docencia -excepto en el caso de los laboratorios para la Licenciatura en Diagnóstico y Gestión Ambiental que aguardan su próxima construcción- salas comunes para reunión de profesores provistas de terminales de PC, 13 box de investigación con capacidad para 26 investigadores y disponibilidad de computadoras conectadas a la red de bibliotecas (biblioteca central que añade su acervo a las de los Institutos de investigación instaladas en el mismo campus), impresoras, correo electrónico y servicio de INTERNET y uso de todos los espacios comunes del campus.

<sup>58</sup> Las licenciaturas que ofrece son: en Educación Inicial, en Historia, de Articulación en Historia, en Geografía, en Trabajo Social, de Articulación en Trabajo Social, en Ciencias de la Educación, de Articulación en Ciencias de la Educación, de Articulación en Educación Inicial, en Relaciones Internacionales y en Diagnóstico en Gestión Ambiental. Los profesorados son: en Educación Inicial, en Historia, en Geografía y en Ciencias de la Educación.

<sup>59</sup> La oferta de posgrado se conforma con una Maestría en Educación, una Maestría en Relaciones Internacionales (acreditada por la CONEAU, con categoría C), una Maestría en Educación (Acreditada por la CONEAU en julio de 1999, con la categoría C) y un Doctorado Interuniversitario en Historia (presentado a la CONEAU para su acreditación).

Inicial y Trabajo Social)<sup>60</sup>. En documentos y en entrevistas se reconoce que la diversificación de la oferta que tuvo lugar en 1996 privilegió más que nada la captación de matrícula, por lo cual se acentuaron las deficiencias estructura-

---

<sup>60</sup> En el Informe de Autoevaluación - y en el que la Facultad envía como actualización a 1999- se expresa que

- 1ro. Los diagnósticos realizados alrededor del año 1990 indicaban la necesidad de diversificar la oferta académica, actualizar los planes de estudio y aumentar la matrícula de la Facultad.
- 2do La gestión curricular estimada a partir de sus condiciones de retención y graduación (se cita como referencia el documento: Gestión docente universitaria. Modelos comparados CINDA. Sgo..de Chile, 1997), resulta de calidad no satisfactoria para las exigencias de calidad que se propone la Facultad.
- 3ro. En vista a los puntos anteriores, la Facultad desarrolló proyectos de acción que diversificaron de modo importante la oferta y provocaron el 218% de aumento en la matrícula, pero no lograron todavía impactar en grado satisfactorio para la Facultad sobre los niveles de retención y graduación.

Atendiendo a eso último, y encuadrada la posibilidad de acción en el campo de las variables institucionales (no en las socioeconómicas, en las que se considera no factible tener incidencia importante), se define un Programa institucional que propone mejorar la capacidad formativa de la Facultad, en dos niveles principales, el desarrollo curricular y la acción pedagógica.

Este Programa, en términos generales, propone en cuanto a:

- la índole sustantiva de la oferta: la adecuación a las necesidades regionales y a la existencia de una masa crítica docente y de investigación.
- los diseños curriculares: un grado de flexibilidad asociado a los sistemas de correlatividad, la consistencia pedagógica en los encuadres de las materias.
- la organización: el pasaje de una estructura de cátedras a una estructura departamental que permita circulación horizontal entre carreras y el mejor aprovechamiento de las competencias docentes.

Asimismo, se proponen estrategias. La primera estrategia se relaciona con la gestión de carreras e incluye, por una parte, el mejoramiento de los equipamientos didácticos y la reformulación de dicha gestión a través de un sistema de seguimiento y tutoría de los estudiantes y, por otra, el acompañamiento del estudiante, como también del profesor, de modo de facilitar su desarrollo en encuadres pedagógicos que faciliten mejores situaciones de formación. A partir de esta estrategia se espera tener un impacto decisivo en la prevención de la deserción y el mejoramiento de la formación del graduado. La segunda estrategia se relaciona con la gestión curricular. Se propone aumentar la pertinencia de la oferta académica respecto de las demandas actuales y la calidad de los currículos (“..Propugna la elaboración de un diseño curricular flexible, articulado horizontal y verticalmente que permita una rápida actualización de contenidos y una disminución de la duración teórica y real de las carreras....”). La Facultad espera obtener con esto último, una disminución del desaliento y del fracaso estudiantil relacionado con la imposibilidad de circulación horizontal. La actualización de los planes propugna “...una más eficiente transferencia a los alumnos de los resultados de la creciente actividad de investigación que realizan los docentes en los departamentos e institutos ...“ y ”...El acortamiento de la duración teórica y real de los planes de estudio...”. La tercera estrategia está en ejecución desde hace diez años y se vincula al desarrollo docente apoyado a través de pasantías y estudios de posgrado que se realizan por convenios con universidades extranjeras de alto nivel académico.

les<sup>61</sup>: problemas para la cobertura de cátedras, designación de profesores no especializados en el área de la asignatura, etc. Para el Decanato, las carreras han tenido un desarrollo desparejo, siendo la más consolidada la de Historia y la que presenta más problemáticas la de Trabajo Social. La carrera de Historia a nivel de grado parece estar más fortalecida en su orientación hacia la investigación (licenciatura) que hacia la docencia (profesorado).

Su planta docente atiende a 1400 alumnos. Casi el 30 % de los docentes tiene dedicación exclusiva y se ha radicado en la zona o se aproxima al cumplimiento del horario completo. El 59% está categorizado como investigador (5,4% categoría A, 19,5% categoría B, 32,6% de categoría C), por lo que la Facultad puede sostener un nivel de producción científica en crecimiento. Cuenta con grupos de investigación consolidados, con intercambio internacional y con un intenso nivel de extensión y transferencia a la comunidad.

Desde agosto de 1997, y a partir de una autoevaluación, la Facultad se organiza académicamente en departamentos y áreas, con una estructura que pretende superar el funcionamiento por cátedras, considerado por la comunidad de esta Facultad negativo para la administración y las exigencias de calidad en la enseñanza. De la descripción del proceso propuesto para el cambio y de las expresiones de autoridades y profesores se deriva una considerable movilización y tensión, y una preocupación generalizada. En este sentido sería aconsejable que la Facultad continúe el proceso de reconversión apoyándose en amplias y profundas acciones de sensibilización y reflexión sobre los problemas existentes y las ventajas del cambio. Asimismo, del análisis de la documentación y de los registros de las diversas entrevistas surge claramente un cierto conflicto y discusión alrededor de la misión, visión y objetivos. Se registraron visiones contrapuestas, no clarificadas ni discutidas, con la consecuente impresión de la ausencia de un rumbo claramente definido y acordado. En relación con ello, aparece como uno de los desafíos de la Facultad promover la reflexión respecto de la institución como un todo, especialmente, respecto de su misión y objetivos. Esto le permitiría transitar sólidamente por una etapa coyuntural de crecimiento y transformación. La importancia de los cambios que se pretenden realizar y la profundidad de las modificaciones que ellos implican parecen requerir que se atienda en cada etapa a la consulta y reflexión de todos los actores de la comunidad universitaria.

---

<sup>61</sup> Informe de Autoevaluación de la Facultad de Ciencias Humanas 1998.

## Docencia

Una idea generalizada, dentro de la unidad académica, es que algunos planes de estudio deben ser urgentemente revisados, por su falta de flexibilidad, la rigidez del sistema de correlatividades, la desarticulación pedagógica, la duración de las carreras, la ineficiencia de la organización de la oferta por falta de coordinación entre departamentos, la cuatrimestralización de las asignaturas, los niveles de optatividad, etcétera. Asimismo, las carreras han tenido un desarrollo desparejo: existen carreras profesionales, como Trabajo Social y Educación Inicial, a las que se debería dar un corte más académico. No obstante, es impresión del CPE que, la Facultad está valorando en forma insuficiente algunos rasgos que deberían destacarse como logros.

Del análisis de la oferta de carreras, y considerando los años transcurridos desde la reforma de sus planes así como el énfasis relativo de la formación que ofrece cada una de ellas, surgen las siguientes consideraciones:

- La actual oferta de la Facultad se ha generado a partir de áreas académicas con trayectoria de desarrollo o -como en el caso de la Licenciatura en Diagnóstico y Gestión del Ambiente- en un campo interdisciplinario de esas características (Geografía, Historia, Trabajo Social), y en el que existen grupos de investigación consolidados o en vías de consolidación. La única excepción a esto es la Licenciatura en Relaciones Internacionales, por lo que es motivo de preocupación para muchos de los consultados.
- La creación de las licenciaturas de articulación es un esfuerzo de la Facultad para atender a los egresados del nivel terciario, y se vincula con otras acciones que se llevan adelante con igual propósito. Constituyen un esfuerzo de carácter metodológico pues instalan, dada su modalidad semipresencial, la necesidad de programación y producción didáctica de materiales y es probable que la experiencia generada a través de estas licenciaturas permita definir en el futuro otros tipos de programas con esta modalidad.
- Los planes presentan un fuerte énfasis en la formación profesional y, dentro de ella, en la formación para los desempeños docentes. Probablemente, ese énfasis proviene del origen institucional y podría funcionar como obstáculo a la hora de definir otro tipo de ofertas.
- Según información suministrada por los directores de carrera, algunas de ellas poseen una demanda creciente debido a los cambios en la estructura del sistema de educación. Efectivamente, las Unidades de Orientación y los proyectos sociales de organismos públicos y ONG solicitan en forma creciente trabajadores sociales.

- La mayor parte de los planes de estudio han sido modificados en el último decenio y, de ellos, diez en los últimos cuatro años. Las carreras cuyos planes datan de más tiempo (1983) muestran en el área de investigación, desarrollos que probablemente tengan impacto en los estudios.

Del análisis de los diseños curriculares de las carreras surge que:

- Los planes se fundamentan en propósitos definidos que se orientan por los valores de la justicia, la responsabilidad del intelectual frente a su medio, la autonomía y la excelencia.
- Los diseños curriculares tienden a plantear innovaciones con respecto a los enfoques convencionales vigentes en el sistema universitario argentino.
- En las carreras con énfasis en la formación profesional los principios que encuadran el diseño dan en la mayoría de los planes, un lugar preponderante a un paulatino contacto con los campos de desempeño.
- Se están utilizando nuevas metodologías en la formación profesional dentro de las ciencias humanas, como los talleres de integración, los grupos o reuniones de análisis de la práctica, las tutorías de campo, etc.
- Se prevé la formación para la investigación y en las carreras con énfasis en la formación para la investigación científica.
- La flexibilidad de los planes está dada en general por la presencia de orientaciones después de un ciclo o nivel considerado básico.

La próxima revisión de los planes de estudio de grado está contemplada en una segunda etapa de cambio de la institución, posterior a la reforma integral de la estructura de trabajo docente. La propuesta de medidas para llevar adelante esta reforma<sup>62</sup> (búsqueda de nuevas formas de estructuración de las carreras, reducción de la duración, etc.) debería tener en cuenta que es la propia institución la que debe realizar un diagnóstico prospectivo analizando las demandas sociales y del sector productivo, poniéndolas en perspectiva y en relación con sus objetivos; y, recién entonces, determinar nuevos perfiles de graduados o nuevas ofertas de formación. Un avance en este sentido se encuentra en la autoevaluación realizada durante 1997 y en un proyecto FOMECE presentado con ese objetivo.

Además, atendiendo al interés de la Facultad por garantizar una actualización permanente de contenidos y adaptación a las necesidades que plantean

---

<sup>62</sup> Idem, pag.21.

los campos de desempeño, resultará significativo poner la mirada sobre las condiciones que garantizan la libre circulación de los avances científico-técnicos, pero además sobre aquellas que permiten estimar en su valor los desarrollos pedagógicos que derivan de las prácticas docentes. En el primer sentido, resultan de importancia -y así lo reconoce la mayor parte de los profesores e investigadores- las acciones que permiten el intercambio entre grupos acerca de experiencias y proyectos: las jornadas de intercambio entre investigadores, los proyectos interdisciplinarios, la informatización del acervo de la biblioteca y la posibilidad de su consulta desde las terminales instaladas en sala de profesores y cubículos de investigación. En el segundo sentido, la generación de ámbitos dedicados al análisis de la producción pedagógica resultará altamente beneficioso para ampliar el espectro de criterios de evaluación del desarrollo curricular y añadir la evaluación de los resultados de esa producción en un lugar de relevancia.

Al respecto, es de interés observar dos asuntos a los que parece no prestarse la merecida atención:

- a) La Facultad tiene en el ámbito educativo un sólido prestigio ganado a través de las acciones de transferencia, pero también – y de un modo muy poco habitual- a través del desempeño de sus graduados.
- b) Algunos currículos presentan diseños que integran el trabajo en terreno a lo largo de la formación, asunto que significa un importante aporte al avance de algunos problemas nucleares de las formaciones profesionales.

Ambos puntos sirven para mostrar aspectos que deben ser sometidos a investigación y considerados a la hora de la autoevaluación, pues permiten tener una visión más ajustada de la gestión curricular y de los logros de la formación que efectivamente reciben los estudiantes. Esto, sin duda, ayudará a estimar aquellas variables institucionales que se asocian con distintas disposiciones para aprovechar la enseñanza y ayudará a diseñar metodologías alternativas.

A ello se suman los testimonios del personal directivo que recibe practicantes y profesores de diferentes carreras los cuales permiten estimar la importancia de considerar este tipo de información a la hora de diseñar la gestión y los desarrollos curriculares<sup>63</sup> y la experiencia de la Facultad en las relaciones entre directivos escolares, profesores de la Universidad y supervisores de prácticas.

---

<sup>63</sup> Testimonios de reuniones con Directivos de escuelas- distintos niveles.

Acerca del reconocimiento zonal por los egresados de la Facultad:

- “además el nivel de los egresados es reconocido en toda la zona ...El nivel de los egresados de Ciencias de la Educación es excelente”.

En otro orden de cosas, y atendiendo a la necesidad de incluir en los currículos tanto los desarrollos científicos como las demandas y necesidades del medio, sería útil instalar en los planes de estudio dispositivos de autorregulación curricular. Estos dispositivos pueden facilitar el registro de los desarrollos pedagógicos y científicos, ponerlos en análisis y evaluación y decidir su incorporación formalizada al currículo. Por supuesto que ellos exigen como prerrequisito un grado suficiente de flexibilización curricular dado por la opcionalidad. En ese sentido, tal vez resulte importante el esfuerzo que puedan hacer los consejos de carrera para proponer a los planes espacios curriculares abiertos que permitan la inclusión de las innovaciones evaluadas positivamente.

- “En las escuelas se ven claramente las diferencias de formación con los egresados de los Institutos terciarios...Aunque sean los mismos años de estudio los universitarios tienen otra apertura, otro conocimiento” ... “Hay mucha diferencia y es real no es una simple impresión” ... “La diferencia de nivel se ve en sus prácticas, en el apoyo de los profesores que los siguen, en el contacto con nosotros” ... “A veces dicen que los alumnos se quejan porque tienen que estudiar un año más por el mismo título pero eso se nota”

Acerca de los practicantes:

- “...Cuando se tienen que insertar laboralmente tienen que darse cuenta que eso es una ventaja...La mayoría de los Directores tratamos de incorporar egresados de la Universidad” ... “esto es bien vivido...Los residentes de los terciarios traen muchos inconvenientes, tienen intervenciones desatinadas... sacan información de la escuela para afuera...eso nunca sucede con los residentes Universitarios...tienen esa formación...ese cuidado con la institución y las personas...Son profesionales..” ... “el graduado universitario tiene respeto por las instituciones...No sé como decirlo pero es una diferencia...ética...”
- “...en Benito Juárez recibimos los practicantes y hubo una relación excelente” ... “sí desde lejos parecía imposible, pero fue bárbaro” ... “el Poder tener una Universidad, que vinieran...que nos trajeran lo que saben...Recibir a los profesores y verlos con ese respeto y ese deseo de ayudarnos” ...”en el Nivel Inicial hay proyecto de recibir practicantes en escuelas rurales...Eso va a ser muy importante para las estudiantes y para la escuela...” “...y los maestros reciben muy bien esto ¡! Sobre todo el maestro rural que es el más desprotegido...”

Acerca de los residentes de la Licenciatura en Trabajo Social:

- “...los residentes de Trabajo Social tienen muchos proyectos importantes para la comunidad Prohuerta , Autoconstrucción de viviendas , Casa del Niño, Casa del adolescente, Salas de salud..” “en todos esos proyectos, y en otros, los practicantes se insertan, trabajan” ... “por ejemplo hace poco unos practicantes de Trabajo Social promovieron una reunión entre el INTA, la escuela y pro- huerta, ellos coordinaron la reunión y fue bárbaro!!”...”son excelentes las estudiantes de Trabajo Social...”

Acerca de los practicantes de la Licenciatura de Gestión Ambiental:

- “También tenemos apoyo de los practicantes de Gestión ambiental. Se acercaron los tres niveles...Hicieron diagnósticos, Programación de afiches, programación de radio...y también nos ayudaron a organizar con los alumnos un proyecto de investigación...” “yo estoy en una comunidad en la que todo tengo que explicar...Había explicado que me iba un rato antes para llegar y media hora antes todas las madres iban llegando a retirar a los alumnos y me decían “ Vaya ¡ Vaya! No llegue tarde a la Universidad! “ tenga cuidado al cruzar la ruta

En lo que hace al posgrado, se verifica un buen desarrollo del posgrado en Historia y ciertos problemas en el posgrado de Relaciones Internacionales (actualmente discontinuado) debido entre otras razones a la ausencia de una masa crítica de profesores. La Maestría en Ciencias de la Educación busca compensar esta ausencia a través del dictado conjunto con la Universidad de Campinas/Brasil. Se espera que en el mediano plazo y luego de completada la formación de recursos humanos contará con una razonable masa crítica de profesores.

En cuanto a las extensiones áulicas, se ha presentado como problema la dificultad de consolidar una cultura universitaria en las extensiones de Necochea (donde se dicta la articulación en Educación Inicial) y en Bolívar (donde se dicta la carrera de Ciencias de la Educación y la articulación de Trabajo Social). Si bien estas localizaciones fueron abiertas porque se atendió los pedidos locales, actualmente se observa que los estudiantes “no tienen verdadera vida universitaria”, y “los profesores viajan, dictan su clase y se van”.

Dado que esta presencia en lo local es una de las características que diferencia a la Universidad y en especial a esta unidad académica, sería interesante que se capitalizara evaluando la posibilidad de reforzar las modalidades alternativas de cursado (períodos presenciales en sede, utilización de tecnolo-

¡ ( se sonrío) estaban todos emocionados por mi venida...yo también...” “la gente es así...cuando tenemos practicantes de la Universidad los papás están muy orgullosos ... y ahora que terminamos le digo...los profesionales que salen de esta Universidad son fantásticos...señores profesionales”.

Acerca de los investigadores:

- Otro aporte tan importante es el de los investigadores...Las investigaciones sobre la historia de la zona, la de los picapedreros, las de los inmigrantes..., la historia sobre organizaciones sindicales, asentamientos indígenas... llegan a la escuela, se difunden, permiten una enseñanza más viva, mas seria...”
- “...también todos los trabajos sobre medio ambiente y el uso y abuso de los recursos. Hemos recurrido mucho a la Universidad porque hay investigaciones”... “también tenemos apoyo de los grupos de Gestión ambiental Se acercaron el los tres niveles...Hicieron diagnósticos, Programación de afiches, programación de radio...” “y también nos ayudaron a organizar con los alumnos un proyecto de investigación...es un lujo...” “el Encuentro entre el docente y el profesor Universitario moviliza...el docente tuvo que ponerse a estudiar...ahí vio que le falta conocimiento...lo mejor es esta capacitación en servicio...No todos esos cursos sueltos sino el trabajo en la escuela...sobre el problema...Trabajar, mirar, preguntarnos por qué hicimos esto, para qué, qué podríamos hacer en cambio....”.

Acerca de la comunicación:

- “la Comunicación es bárbara! La Universidad nos hace llegar todo lo que hace...sabemos de los encuentros de investigadores...lo mismo que la presentación de las Tesis que es abierta y algunas tienen para uno mucho interés...uno se siente bien, sabe que va a estar más seguro de lo que hace y que tiene a quien acudir..

gías de educación a distancia, etc.). En relación con esto se considera que la inversión de recursos en este tipo de programas daría a la institución más frutos (en términos de incremento de matrícula o aumento de la retención) que la expansión y diversificación de la oferta.

En cuanto al cuerpo docente, se considera que las principales dificultades detectadas están vinculadas a la falta de lineamientos que orienten las decisiones sobre la composición del cuerpo docente. Es decir parecen requerir de un análisis prospectivo de la plantilla que tenga en cuenta: el aumento de la proporción de auxiliares con dedicación simple, el aumento asistemático de profesores exclusivos, la falta de compromiso con la institución a pesar de un proceso avanzado de relocalización de docentes (que tal vez, debería ser más profundamente analizado), la falta de recursos docentes adecuadamente calificados para cubrir determinadas áreas científicas (algunos cargos no se cubren o se lo hace en forma deficiente, con el consiguiente desmedro de las actividades académicas). Por otro lado, la necesidad de implementar los nuevos planes de estudio somete a la plantilla docente a fuertes exigencias<sup>64</sup>. No obstante lo antes señalado, la Facultad de Ciencias Humanas viene desarrollando desde los años '80 una serie de acciones institucionales<sup>65</sup> que concurren con iniciativas individuales de profesores y la proveen de un conjunto de investigadores, los que cuentan con formación de posgrado en el exterior y relaciones científicas con centros de primer nivel académico. Esto le permitió, por una parte, la generación de centros de investigación y posgrados propios, aumentando así la posibilidad de ofrecer a sus graduados formación de posgrado y el campo para el desarrollo de intereses académico científicos. Por otra, fue generando grupos con competencia para obtener reconocimiento y ser demandados para prestar asistencia técnica a distinto tipo de instituciones. El proceso -acentuado a partir de 1989 con la existencia de becas para estudios de posgrado- produce un incremento del número de docentes que están realizando maestrías, principalmente en instituciones nacionales o en la misma Facultad.

---

<sup>64</sup> En reuniones mantenidas con alumnos, por ejemplo, se recibió información sobre situaciones relacionadas con problemas para cubrir las cátedras:

- Alumnos de grado de Gestión Ambiental: “perdimos una cursada por no tener un JTP y no pueden poner otro porque no tienen presupuesto”
- Alumnos de grado de Relaciones Internacionales: “faltan profesores específicos de la carrera”.

<sup>65</sup> Convenios con L'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales y Université de Paris III Sorbonne-Nouvelle, Paris-Francia, Universidad de Campinas, Brasil, el Colegio de México) y en el ámbito nacional las Universidades de La Plata y Mar del Plata.

En cuanto a la problemática de la retención, la Facultad se propone el diseño de un sistema de seguimiento y tutoría para los estudiantes y esto será sin duda fructífero sobre todo si se articula con la experiencia en terreno que, como se sabe, se convierte habitualmente en uno de los incentivos más poderosos del interés y el vínculo con la formación. Como fuera analizado en el capítulo correspondiente a la función docente, la deserción depende de una serie importante de consideraciones, tanto endógenas a la institución como exógenas. No obstante, algunas reflexiones pueden lograr que se pongan bajo la consideración aspectos que – frente a la preocupación por los índices de retención y graduación- no parecen ser valorados suficientemente.

Resulta importante tomar en cuenta que dentro del conjunto complejo de variables que influyen en la prolongación de los estudios del estudiante tienen particular fuerza las razones de trabajo, así como la especial flexibilidad del sistema global para definir las exigencias de la condición de estudiante.

También es interesante analizar la relación entre el problema de las tesinas y su demanda de tiempo y el nivel de exigencia para estos trabajos. En general, la tesina de grado exige investigación, se hace en el marco de un asesoramiento tutorial y tiene el nivel de complejidad que, en centros académicos de EEUU y Europa, se exige a las tesis de maestría.

### **Investigación, transferencia y extensión**

En la Facultad se advierte un desnivel entre los distintos centros de investigación. Esto parece originarse en la antigüedad diferencial de los núcleos o grupos respectivos. Estas diferencias se encuentran especialmente en los grupos vinculados a las carreras de creación reciente como es el caso de Relaciones Internacionales y Gestión Ambiental. Estas, sin embargo, muestran un crecimiento relativo considerable encarando ciertos objetivos muy importantes como el de la implantación de un sistema georeferencial y el desarrollo de estudios sobre población y medio ambiente. Este tipo de emprendimientos, en investigación y transferencia, pueden resultar fortalecidos si, en el marco de la departamentalización, se desarrollan en base a los recursos y el trabajo conjunto con otras áreas de la de la Universidad, como sería el caso de Informática y Ciencias Sociales.

En el caso del Núcleo de Estudios Educativos y Sociales (NEES), la relación entre investigación y transferencia o extensión refiere al carácter del campo de estudio considerado. Así, los proyectos de investigación en curso, en temas como “Estado, sociedad y educación”, “Filosofía de la Educación” o “Sociología de la educación” entre otros, tienen una baja vinculación con las tareas de extensión o transferencia tal como tradicionalmente se las concibe.

Mucho más vinculados con la tarea de extensión se encuentran los desarrollos programados por el Grupo de Investigación y Acción Social (GyAS) orientados hacia las tareas de investigación y transferencia inmediata, en barrios periféricos, y la ayuda al desarrollo de proyectos en temas como la autoconstrucción o las huertas orgánicas. Sin embargo, estas actividades, que están recién en sus inicios, soportan fuertes limitaciones en materia de recursos materiales y humanos.

El Instituto de Estudios Histórico-Sociales (IEHS) es el ámbito de investigación que se encuentra más consolidado dentro de la Facultad de Ciencias Humanas, probablemente por su mayor antigüedad relativa. Cuenta con su propia publicación anual y un plan editorial.

La producción de investigación en artículos, libros y series de publicaciones son considerables. En educación, la revista Espacios en Blanco marca derroteros por su calidad. La Serie Comunicaciones, del equipo de geografía, muestra calidad, pertinencia y utilidad regional, así como las jornadas sobre Globalización e historia, realizadas básicamente por el grupo de Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Humanas.

En el caso del IEHS publica una revista de amplia difusión nacional e internacional desde 1986, además de numerosos libros resultado de investigaciones y de Seminarios y Coloquios nacionales e internacionales.

Por otro lado, esta Facultad cuenta con investigadores y docentes que marcan caminos en sus diferentes especialidades, en la región y en otras partes del país. Los desarrollos en investigación y posgrado se ven favorecidos por las políticas generales de la Universidad – ya señaladas en el capítulo específico del informe central- y por una serie de acciones que desarrolla la Facultad por decisión de sus autoridades. Estas acciones se dirigen a apoyar en forma especial (con mayores recursos y, transitoriamente, menos prerrequisitos de acceso a ellos) a los grupos menos desarrollados y a generar un claro ambiente de intercambio científico que favorezca y estimule el crecimiento de los grupos con distinto nivel de avance respecto de la investigación. La jornada anual de investigadores, el encuentro anual de becarios y el encuentro anual de tesis han tenido importante impacto en los miembros de la Facultad (son vistos internamente como espacios de “fogueo” en la presentación y defensa de proyectos), como también en la comunidad externa más estrechamente vinculada a la Facultad.

Sin embargo, resulta delicado definir el punto de equilibrio a la hora de fijar límite a la disminución de exigencias como estrategia temporaria para promover el desarrollo pues, dada la escasez de recursos, estos plazos –de extenderse en demasía- pueden provocar tensiones en los grupos más desarrollados.

A la hora de estimar el impacto de la política de incentivo a la docencia -como ya se especifica en el cuerpo central del informe- las acciones de esta Facultad se ven obstaculizadas por la promoción del trabajo individual y la estimulación indiscriminada a la investigación en carreras eminentemente profesionales.

Como consideración especial, cabe señalar que del análisis de diez convenios establecidos por la Facultad surge que la misma mantiene diversos tipos de relaciones. Cuando se trata de convenios de intercambio académico, se presentan relaciones generales de cooperación e intercambio de información y documentación y conocimiento recíproco entre las instituciones firmantes, pero también se prevén acciones más particulares, tales como el intercambio de profesores, investigadores y estudiantes, el logro de publicaciones conjuntas y de co-autoría, la coordinación de procesos de investigación, de estudios de posgrado y de doctorado en forma coordinada, así como el mejoramiento de la enseñanza y la investigación de una disciplina específica. Por otra parte, los convenios de asistencia técnica prevén desde la realización de diagnósticos, investigaciones y auditorías externas (en temas o áreas puntuales) o la asistencia científica y tecnológica dentro de áreas prioritarias de interés conjunto, hasta la formación de profesores, de directivos de escuelas e institutos educativos y de profesionales. Si se validara con un análisis exhaustivo la estimación hecha a partir de estos diez convenios -que no incluye la gran cantidad de acciones que se regulan a través de los sistemas de práctica profesional de las diferentes carreras-, resultaría evidente que la Facultad está concentrando un importante esfuerzo en el desarrollo científico y otro -casi tan intenso como éste- en las tareas de extensión.

Al respecto, será de importancia que la comunidad de la Facultad se interrogue acerca de los motivos por los cuales la Autoevaluación no da cuenta de esta inserción y los logros que de ella derivan, y tampoco aparece planteada como información de interés para la evaluación externa.

Otra de las consideraciones especiales se relaciona con las actividades de apoyo a la enseñanza que se realizan desde la Facultad. En términos globales, la información recogida en la reunión de equipos especialmente dedicados a tareas de apoyo a la enseñanza (tratadas en el capítulo correspondiente a docencia) mostró que por ser una Facultad con fuerte sesgo hacia la formación de profesores, dichas tareas quedan inmersas en las acciones generales. No obstante, es necesario advertir que existe una serie de “zonas” en las que este apoyo requeriría atención especial: la transición de encuadres y modos de enseñar que requiere la departamentalización y el funcionamiento por áreas, el desarrollo de nuevas carreras con perfiles profesionales no docentes, el análisis y recuperación de las innovaciones pedagógicas, lo mismo para las experien-

cias de asistencia técnica puntual que llevan adelante los profesores en el sistema educativo y la producción de materiales para el sistema a distancia.

## Gobierno y Gestión

Uno de los mayores problemas de la gestión de la Facultad es de índole política, y se relaciona con la defensa del sistema de organización basado en la cátedra, al que se califica como de “organización feudal”<sup>66</sup>. Se han realizado esfuerzos para implementar una nueva departamentalización y se reconoce la existencia de conflictos derivados del cambio<sup>67</sup>. La fuerza de la organización por cátedras y departamentos centrados en la carrera, estaría dificultando el cambio ya que éste significa una reasignación de responsabilidades, una reestructuración de los cargos, la pérdida de espacios sentidos como “propios y seguros” y mayores exigencias de coordinación.

La evaluación que hacen los actores de esta nueva organización muestra algunos aspectos de interés.

---

<sup>66</sup> La estructura actual de la Facultad utiliza dos unidades organizativas para la administración de recursos académicos: los Departamentos (reunión de por lo menos 5 asignaturas afines), dentro de ellos -opcionalmente- las Areas (reunión de por lo menos 3 asignaturas afines) y las Carreras (Unidad definida por la planificación, gestión y evaluación curricular). Los departamentos están coordinados y asesorados por las Secretarías Académica y de Investigación y Posgrado y se articulan y comunican con el Consejo Académico a través de una Junta de Departamentos cuya misión es entender sobre la distribución de recursos según los planes y demandas de los distintos departamentos y asesorar al Consejo Directivo en ese campo. Los departamentos atienden la docencia en grado, posgrado, la formación de recursos humanos propios y la extensión. Pueden también funcionar como sede de investigación a la par que los Institutos, los Núcleos de Investigación u otras sedes que reconozca la Universidad. Las carreras se organizan en torno a un Consejo de Carrera formado por un Director- elegido por el Consejo, 2 profesores, 1 graduado y 2 alumnos.

Actualmente la Facultad está organizada en diez departamentos: Educación, Historia, Epistemología-metodología, Relaciones Internacionales, Sociedad y Trabajo Social, Socio-Territorial, Sistema Natural y Ambiente, Política y Gestión, y General (informática e idiomas) y siete consejos de carrera: Ciencias de la Educación, Trabajo Social, Historia, Geografía, Educación Inicial, Diagnóstico y Gestión Ambiental y Relaciones Internacionales. De los consejos de Historia, Educación y Trabajo Social dependen las Licenciaturas específicas y los planes de articulación para egresados terciarios que se crean en razón de la demanda de titulación universitaria a partir de la Ley Federal de Educación. Con el Departamento de Educación se articula el NEES, con el de Historia el IHES y con los departamentos de Socio-Territorial, Sistema Natural y Ambiente, el Núcleo de investigación CIG. Departamentos y carreras están vinculados a la Secretaría Académica, en el caso de las carreras a través del Consejo de Carreras en tanto que los tres Posgrados son Coordinados por una Comisión de Posgrado que integra la Secretaría de Investigación y Posgrado.

<sup>67</sup> Resolución del Consejo Académico de la Fac. de Ciencias Humanas 120/97 y modificatoria 227/97.

- La mayor parte de los profesores e investigadores encuentran que la organización departamental se generó como respuesta a un exceso de concentración de las decisiones en los “Departamentos-Carrera” . Esta concentración -siguiendo tal juicio- era responsable de “una Facultad que funcionaba como federación de carreras y hacía muy difícil la gestión”, según manifestaciones de los consejeros docentes.
- El cambio organizacional es considerado por casi todos los actores como un proceso que exige modificar las bases de identidad e identificación y ha movido las redes de poder institucional.
- Se reconocen como logros de la nueva organización el “acercamiento a los otros de otro modo que en una carrera”, la constitución de grupos interdisciplinarios de investigación, la actualización de contenidos debida al intercambio de perspectivas, bibliografías, metodología, el estímulo a la reflexión teórica en los profesores de carreras más profesionales y el estímulo a enfrentar problemas prácticos en el caso de profesores de carreras disciplinarias.
- Se señalan, como puntos que deben ser observados, los efectos que la nueva estructura tiene sobre los niveles de participación de los claustros.

Resulta evidente que el proceso de cambio está haciendo un avance importante y que es posible someterlo a una evaluación conjunta, pues en todos los casos los juicios sobre estos puntos no son taxativos y los actores están proclives a reconsiderarlos como parte del cambio en la cultura organizacional que los compromete subjetivamente. No obstante que muchos de ellos son percibidos como juicios que sesgan la realidad, en función de la ruptura que produce este cambio, los consejeros académicos y de carreras y los directores de los departamentos debieran reflexionar sobre la necesidad de profundizar la evaluación de la experiencia en marcha y producir ajustes que se pongan en evidencia como necesarios.

Asimismo, el cambio que está realizando esta Facultad es lo suficientemente sustantivo como para requerir de un tipo de seguimiento que entienda las opiniones como señal o alerta de aspectos que requieren ser profundizados.

Por último, cabe una reflexión. El tema de las cátedras también es fuertemente controvertido y, aunque existe una tendencia cada vez más definida a considerar que las estructuras departamentales permiten potenciar las capacidades institucionales, es cierto también que frente a situaciones de alta carencia son muchas veces los grupos de cátedra los que toman a su cargo hacer frente, sin recursos y con sobre-esfuerzo, el sostén de niveles dignos de calidad. En todo caso, la necesaria transferencia de las identidades de grupo-cátedra a gru-

po-departamento requiere un proceso transicional, ya que son muchos los ejemplos en los que las dinámicas departamentales terminan presentando los rasgos – negativos- que se atribuye a la estructura de cátedra.

## **ESCUELA SUPERIOR DE TEATRO**

La Escuela Superior de Teatro depende funcionalmente del Rectorado. Se trata de una unidad académica joven, con cuerpo académico que evidencia una alta pertenencia y gran dinamismo y potencial de desarrollo. Brinda formación solamente a nivel de grado. Fue creada en 1988 y tuvo como antecedentes dentro de la institución varios Cursos y Seminarios de Teatro ofrecidos a los estudiantes universitarios desde 1974 y el intento de constitución, en 1984, de una Escuela de Teatro Universitario dependiente de la Secretaría de Extensión.

### **Oferta académica y diseño curricular**

La Escuela ofrece la carrera de Teatro, de cinco años de duración, con las siguientes titulaciones: Intérprete Dramático y Profesor de Juegos Dramáticos (al final del tercer año de estudios), Profesor y Licenciado en Teatro como títulos finales. Como puede observarse existe una doble orientación: hacia lo artístico y hacia lo pedagógico. La carrera de profesor en Juegos Dramáticos ofrece la posibilidad de una salida laboral a través de la conducción de talleres de juegos dramáticos.

Existe también una carrera de Titiritero, creada en 1993, pero no cuenta con ingresantes desde 1996, por lo cual se ha discontinuado.

En cuanto a la actividad de posgrado, en las Propuestas de Mejoramiento de su Plan de Desarrollo 1999 establece el diseño de un posgrado en Teoría y Práctica del Teatro Contemporáneo. En relación con ello se considera conveniente que la Escuela revise este objetivo, por lo menos en lo que respecta a su implementación en el corto o mediano plazo. Se entiende que en términos estratégicos sería más conveniente consolidar el ciclo de grado y una masa crítica de profesores de primer nivel con formación de posgrado, como paso previo a la creación de cualquier oferta de posgrado. De esta forma se garantizaría la calidad del posgrado y su permanencia en el tiempo.

También la Escuela se propone diseñar e implementar una Licenciatura de Articulación en Educación Artística para graduados de nivel terciario. Sin

dudas este proyecto es de alto valor en términos del cumplimiento de los objetivos institucionales.

En cuanto al plan de estudios de la carrera de Teatro, originalmente (1989) se estructuraba en dos ciclos muy marcados lo que favoreció la discontinuidad de los estudios más allá del tercer año. Intentando subsanar este problema el plan de estudios se modificó en 1996, favoreciendo una mayor fluidez en el tránsito entre ambos ciclos. A pesar de ello, todos los entrevistados coincidieron en reconocer que su estructura sigue siendo rígida, con pocas posibilidades de optatividad, con una anualidad predominante en el cursado y con la inexistencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación de las actividades docentes.

Tanto las autoridades como los docentes con los que se tuvo la oportunidad de dialogar expresan que dicha reforma habría permitido superar “el hiato entre el Ciclo Básico y el Ciclo Superior de las Carreras de Teatro”<sup>68</sup>. De todos modos se considera prematuro estimar el impacto de la nueva estructura sobre la continuidad de los alumnos en los estudios. En relación con ello se sugiere continuar el estudio de las causas del problema, incluyendo variables de diversa índole, y no solo la de la estructura del plan vigente. Por estas razones consideramos pertinente la propuesta de mejoramiento relativa a “sostener las acciones e instancias de análisis y evaluación curricular implementadas por la Escuela Superior de Teatro como parte de su dimámica”<sup>69</sup>.

### **Planta docente**

El cuerpo docente asciende a cuarenta y un personas (datos de 1996), de los cuales ocho son profesores con dedicación exclusiva. En 1991 se sustanciaron los primeros concursos para la cobertura de cargos. El interés de la Escuela es incrementar este número, pero este objetivo encuentra un obstáculo en las restricciones presupuestarias. El plantel es joven, ya que más de la mitad del cuerpo docente tiene menos de cuarenta años.

---

<sup>68</sup> Informe de Autoevaluación de la Escuela Superior de Teatro, 1998.

<sup>69</sup> Plan de Desarrollo de la Escuela Superior de Teatro, 1999.

Al respecto, se considera vital el estudio de las causas de la no progresión de los estudios que podría calificarse como el más severo de los problemas relativos al rendimiento académico del alumnado, por su complejidad y la consecuente dificultad para diseñar acciones que lo neutralicen.

Al entrevistar a su director, remarcó como un logro especial el estar desarrollando sus propios cuadros docentes, brindando o facilitando la formación académica de docentes con amplia experiencia profesional. El principal problema –respecto del cual se notó una especial preocupación de los responsables de la dirección de la unidad académica- es la carencia de recursos humanos con las más altas calificaciones, principalmente a causa de la reciente incorporación de esta disciplina en el nivel universitario. Debe remarcarse la existencia de una política de estímulos para la realización de estudios de posgrado, que ha llevado a que en la actualidad once docentes (tres de ellos Titulares) estén realizando posgrados tanto en universidades del exterior como nacionales. Tienen graduados cursando estudios en España, en Francia, en Chile y en Cuba, y cuentan con dos becarios en el “Programa Intercampus.”

La relación docente/alumno es adecuada, dado el carácter práctico de muchas asignaturas (4,93 alumnos/docente).

El 60% de la Planta ha concursado sus cargos. A través de las ofertas del PROFIDE, se exclusivizaron a los más jóvenes y por el Programa 7 se enviaron docentes a estudiar al exterior.

El trabajo docente está organizado en departamentos, y existen en la actualidad cuatro áreas que coordinan el trabajo de treinta y seis cátedras. La evaluación por parte de la institución del funcionamiento de esta estructura considera que “ha facilitado tanto la ejecución de las tareas propias como el desarrollo de recursos humanos propios, y el avance y profundización en los respectivos campos de conocimiento. Del mismo modo, ha permitido generar dinámicas interdisciplinarias y alto compromiso institucional”<sup>70</sup>. Esta valoración es compartida por el cuerpo docente, en su casi totalidad. Por ello, sería enriquecedor prestar atención al cambio cualitativo en las producciones académico-científicas de los docentes, antes y después de la reforma.<sup>71</sup>

## Investigación

Es remarcable el esfuerzo de la Escuela en el área de investigación teatral, evidenciado en los proyectos en curso y el desarrollo e interés con que se sostienen los contactos internacionales.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Informe de Autoevaluación de la Escuela Superior de Teatro, 1998.

<sup>71</sup> El aporte de las encuestas a docentes y alumnos sin duda constituirá un elemento de análisis importante.

<sup>72</sup> Debe mencionarse que su Decano es Vice-Presidente de la Federación Internacional de Teatro Universitario de Lieja.

Sus actividades de investigación se encuentran en las primeras etapas de consolidación. Estas tienen como propósito otorgar fundamentación teórica, pedagógica e histórica a la actividad artística que desarrolla. Se presta atención especial a las actividades que articulan docencia e investigación<sup>73</sup>. El principal problema parece ser de índole epistemológica: encontrar un sustento teórico a la investigación artística, “lograr que los actores aprendan el lenguaje de la comunicación de nuestras investigaciones, que lo acepten”, “crear una epistemología del arte”. El cuerpo directivo de la Escuela está altamente satisfecho con el hecho de que el 60% del plantel docente se encuentre actualmente trabajando en proyectos de investigación relacionados con temas específicos de cada área departamental: Historia, Pedagogía, Teoría Teatral y Práctica del Teatro.

### **Extensión**

También se ha percibido un gran interés y energía volcada a las actividades de extensión, “llevando el teatro a la comunidad”. El Instituto Nacional de Teatro les otorga subsidios, lo que les permitió la puesta de ciento veinte obras en las que participaron alumnos y docentes de tres asignaturas: Productos Integrados de Teatro I, II y III.

Los datos e impresiones recogidas sobre las actividades de investigación y extensión muestran un gran dinamismo y una buena calidad de las producciones. La Escuela publica una revista con forma de Anuario, llamada “La Escalera”, en la cual se incluyen tanto la descripción de las actividades académicas del año como también importantes artículos sobre problemáticas de la disciplina. Sin duda, la unidad académica debe continuar la línea de esfuerzos evidenciada en logros tales como la obtención de referatos para sus publicaciones, el intercambio científico en el ámbito nacional e internacional, y el aumento de las calificaciones de sus académicos.

### **Apreciaciones generales finales**

En términos generales, se coincide con la definición de su situación que realiza la propia Escuela -producto de su autoevaluación-: se trata de una uni-

---

<sup>73</sup> Entrevista con el Director de la Escuela Superior de Teatro.

dad académica en proceso de consolidación y desarrollo. Cuenta con una gran ventaja que debería reconocer y reforzar para evolucionar en forma positiva: su capacidad para ofrecer respuestas no convencionales a sus problemas de crecimiento.

## **FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS**

La Facultad de Veterinaria creada en el año 1969 tiene su origen en la Facultad de Ciencias Veterinarias del Instituto Universitario de Tandil. Constituye una de las unidades de mayor trascendencia de la UNICEN y se encuentra claramente involucrada con el proceso de construcción del proyecto institucional de la misma. En este sentido, asume una modalidad de organización permeable a las necesidades requeridas por un medio ávido de respuestas pero cauta respecto de su sustentabilidad y calidad.

### **Docencia**

La Facultad de Veterinaria concentra la actividad académica en la ciudad de Tandil y tiene la responsabilidad de una carrera de grado (Veterinario con tres orientaciones, Producción Animal, Sanidad Animal e Inspección y Tecnología de los Alimentos) y de un Doctorado (en Ciencia Animal).

El plan de estudios de carrera de veterinario fue revisado en 1998 y posee una duración teórica de cinco años y medio. El Doctorado fue reconocido por el Ministerio de Cultura y Educación en 1996 y posee una duración de cuatro años y medio.

A partir del análisis de ambos planes de estudio, así como de las consideraciones vertidas por expertos en el momento del análisis del primero por parte de una comisión evaluadora externa y de los fundamentos expuestos al momento de la acreditación del Doctorado por parte de la CONEAU, se desprenden las siguientes observaciones.

Las asignaturas y/o áreas que conforman al plan se organizan en torno de seis departamentos ubicados dentro de la jurisdicción académica de la propia Facultad. El plan de estudios contiene dos módulos. El módulo Común, con una duración de nueve cuatrimestres tiene como propósito proporcionar al estudiante una sólida formación en medicina animal. El módulo Orientación ofrece tres orientaciones: Producción Animal, Sanidad Animal e Inspección y Tec-

nología de los Alimentos. El alumno tiene la obligación de optar por una de dichas orientaciones, y en forma extracurricular puede acceder a cursos de las otras orientaciones. En general tienen muy pocas opciones para conformar un itinerario distinto al previsto en el mapa curricular.

La preocupación por las temáticas regionales se observa en los planes correspondientes a cada orientación. Como ejemplos se mencionan: el entrenamiento en sistemas de producción de bovinos para carne y leche, tecnología de los alimentos, sanidad en grandes y pequeños animales, apiarios, etc. Se presentan mecanismos para la articulación de la docencia en torno a objetivos, contenidos y estrategias de aprendizaje relevantes en la formación de graduados para la región. No obstante los esfuerzos institucionales respecto de la estructura y organización académica tendiente a la agilización de los contenidos y la flexibilidad curricular, no se ha accedido a documentación que permita conocer cuáles son los fundamentos centrales del proyecto a futuro, cuáles los elementos constitutivos de la visión de la Facultad y cuáles las prioridades formativas.

La carrera tiene previstas actividades prácticas, las cuales poseen una clara articulación con los contenidos teóricos y, en principio, con la preparación para la investigación. Asimismo el sistema de tutorías resulta un facilitador para la actividad práctica.

El Doctorado, en cuanto a los fundamentos básicos de su diseño, se adecua a lo establecido por la Resolución Ministerial 1168. El Doctorado en Ciencia Animal en la primera convocatoria para la acreditación de posgrados en Argentina ha sido categorizado "A" (máxima calificación). El marco institucional, las cuestiones específicas relativas a los contenidos impartidos, los requisitos para la graduación y la regularidad, la investigación y transferencia han sido valorados como de excelencia y la única recomendación que emana del proceso evaluativo se vincula con la necesidad de establecer mecanismos tendientes a lograr que la presentación de las tesis se realice dentro del período establecido en los reglamentos vigentes. Para mayores detalles consultar la Resolución 556/99 de CONEAU.

## **Alumnos**

En el año 1997 los alumnos de la Facultad de Veterinaria sumaban un poco más de la décima parte del alumnado de la UNICEN. En el quinquenio 93-97 se observa una tasa de decrecimiento del 27,02% de los nuevos inscriptos.

Alrededor del 50%-60% de los estudiantes completa sus estudios en el período teórico previsto para la carrera de grado.

## **Docentes**

La Facultad de Veterinaria según consta en el informe de autoevaluación cuenta con doscientos veintinueve cargos docentes, de los cuales el 36,5% son profesores y el 64,5% son auxiliares. Sin contar a estos últimos, su plantel docente representa el 16% del total de profesores de la Universidad. Los datos correspondientes al año 1998 indican que la proporción de profesores ha aumentado en aproximadamente el 7%. Asimismo, de la información volcada se deduce que el 63% de los docentes de esta unidad académica ha concursado sus cargos.

En cuanto a dedicación, en el informe de autoevaluación, uno de los obstáculos que se señalan (aunque para la Universidad en su conjunto) es el alto porcentaje de docentes con dedicación simple, aunque como será analizado más adelante, la Facultad de Veterinaria posee un plantel con un 52,8% de docentes con dedicación exclusiva.

Por último, el número de profesores viajeros se redujo, en 1997 representaba el 14% del total de la planta, lo cual da cuenta del esfuerzo institucional respecto de los programas de residencia y exclusivización de docentes.

Respecto de la titulación del cuerpo docente, según la información contenida en el informe de autoevaluación correspondiente al año 1997 de los doscientos veintinueve cargos docentes, ciento catorce son investigadores, treinta y ocho han finalizado estudios de posgrado y veintiuno están realizándolos. De acuerdo con esta información el 10% de los docentes son doctores. Asimismo, de lo volcado en el mencionado informe, en la Universidad no existen estudios tendientes a valorar las mejores alternativas referidas a la formación de posgrado. Resulta necesario examinar cuáles serán las temáticas de investigación y posgrado prioritarias para cada carrera y concentrar el apoyo institucional en el desarrollo de las mismas.

En el informe brindado por la Facultad de Veterinaria se consignan datos correspondientes al año 1998, de ellos se desprende que los docentes con posgrado totalizan cincuenta y dos, de los cuales treinta y tres poseen doctorado y cuarenta y cuatro están cursándolo.

La lectura comparativa de ambos informes denota un creciente interés de los docentes en su formación y la efectividad de las estrategias institucionales implementadas a tales efectos.

## **Organización de la enseñanza**

Con fecha del 23 de febrero de 1995 fue aprobado el Reglamento de enseñanza y promoción, el plan de estudios y el régimen de correlatividades para la Facultad de Veterinaria. En dicho reglamento se exponen la condición de aprobación de los cursos, la correlación de los mismos, las condiciones para los exámenes finales, el sistema de promoción sin examen final, la vigencia de las asignaturas y los requisitos para mantener la condición de alumno regular. Asimismo, detalla las obligaciones de los docentes, las cuales incluyen: el cumplimiento de las cargas horarias, la elevación de un informe evaluativo y estadístico del ciclo lectivo inmediatamente anterior y la presentación de los programas anuales.

## **Investigación y transferencia**

Puede afirmarse que la investigación de la Facultad de Veterinaria ha adquirido una importante relevancia en el país y en el extranjero.

La Facultad posee dos núcleos de investigación consolidados y uno en formación:

- Fisiopatología y Farmacología Veterinaria (FISFARVET)
- Sanidad Animal y medicina preventiva (SAMP)
- Producción Animal Veterinaria (PROANVET) (en formación)

En el año 1996, la UNICEN llevaba adelante ciento quince proyectos de investigación, de los cuales cincuenta y dos (45%) corresponden al campo de las ciencias agropecuarias.

En el informe de la Facultad de Veterinaria se consignan ochenta y dos convenios. De la lectura del resumen expuesto para cada uno de ellos se desprende que muchos de ellos corresponden a actividades de investigación y el espectro de entidades abarca desde empresas privadas del país y multinacionales, institutos de investigación del país y del extranjero, universidades de prestigio internacional hasta asociaciones de productores agropecuarios. Asimismo, las temáticas consideradas incluyen investigación básica y aplicada.

El número de docentes con actividades de investigación en el conjunto de la Facultad totaliza ciento catorce (datos del año 1997). De ellos, siete poseen la categoría "A" del Programa de Incentivos del ME, veintidós, categoría "B", veintiocho, categoría "C" y cincuenta y siete, "D". Cabe resaltar

que la Facultad de Veterinaria posee la mayor proporción de docentes con categoría A y B de la Universidad (24%). Asimismo, de la planta de investigadores docentes el 65% posee dedicación exclusiva.

Las tareas de investigación ocupan como mínimo el 25% de la dedicación docente. Esta proporción podría elevarse si se tiene éxito en el desarrollo de un nicho de especialización, por ejemplo, una línea de investigación para el desarrollo de productos de origen animal libres de residuos.

El Núcleo Consolidado de Sanidad Animal y Medicina Preventiva (SAMP), está orientando sus investigaciones al estudio de agentes infecciosos o parasitarios que afectan a los animales de importancia económica. Se trata de investigaciones que se vinculan con la transferencia por dos vías principales. Ellas se originan en los vínculos con los sectores agropecuarios como usuarios de esa tecnología y en los que poseen con profesionales como asistentes de cursos de especialización.

El departamento de producción animal se relaciona con la última parte de la carrera -la Facultad exige en esta etapa a los estudiantes un período de residencia y la elaboración de una tesina, con un consultor externo-. Está mucho más orientado a la investigación aplicada, y abarca áreas específicas en temas como la producción de carne vacuna y porcina, lácteos, miel, etc., en todos los casos dirigidos a la mejora cuantitativa y cualitativa de las mismas.

Hasta el momento la Facultad no ha fijado una política explícita de investigación en el sentido de establecer líneas prioritarias y una consecuente distribución de recursos. Tampoco se ha contado con documentos que den cuenta de las prioridades a mediano y largo plazo para apoyar estudios de posgrado, contratación de directores o consultores externos, formación de becarios y difusión de la información. No obstante ello, se observa la existencia de esfuerzos institucionales en tal sentido enmarcados en la política de investigación de la Universidad en su conjunto. En este sentido, pueden señalarse numerosos logros en investigación: a) casi la totalidad de los temas de los proyectos en proceso se refieren a problemas de la región, b) poseen variedad de subsidios externos a los otorgados por la Universidad c) aunque casi todos los proyectos tienen un carácter regional, tienen además relevancia nacional y una importante parte de ellos, relevancia internacional. De la lectura del presupuesto de la Facultad correspondiente a los años 1995 a 1998, se observa un crecimiento hasta el año 1997 del 253% en el rubro correspondiente a becas y subsidios, para luego disminuir en un 35%.

A partir de la lectura de los convenios formales establecidos por la Facultad se evidencia una nutrida actividad respecto de transferencia y extensión que abarca el total de modalidades establecidas para la vinculación tecno-

lógica por la Universidad (expuestas en el informe de autoevaluación) e incluso combinaciones de ellas. Las principales áreas donde se concentran las capacidades de transferencia son: producción bovina, láctea y ovina, sanidad animal, farmacología y fisiopatología. Asimismo, entre los convenios establecidos se presentan vínculos con tradicionales organismos en el área de la extensión y desarrollo rural y con empresas con tradición en el desarrollo tecnológico precompetitivo.

### **Gestión**

El organigrama de la Facultad se expone en el Informe de la Facultad de Veterinaria, según el cual el Consejo Académico concentra las decisiones académicas que corresponden a dos carreras y seis departamentos. No obstante, los Departamentos, según surge de la lectura de diversas normas e instrumentos, poseen funciones en las que se les delegan decisiones de orden académico (aunque no de gobierno), tales como la coordinación de todo lo referente al proceso de enseñanza aprendizaje, la elaboración del presupuesto, la administración de los recursos asignados, entre otras. Los Departamentos integran una Junta Interdepartamental y los Jefes de Departamento no pueden formar parte del Consejo Académico. Para el funcionamiento de la unidad académica se cuenta con cuatro secretarías (Académica, de Investigación y Posgrado, General y de Administración y Planificación), tres departamentos (tutorías y proyectos, docentes y alumnos) y comisiones asesoras (Comisión de Doctorado, Comisión Asesora Permanente de Tutores Externos y Comisión Asesora de Investigación y Posgrado).

En general la disponibilidad de espacio físico es adecuado para el conjunto de la UNICEN. Se cuenta con despachos, aulas de seminario, laboratorios etc., lo cual facilita las actividades de docencia e investigación. De la información presupuestaria volcada en el informe de la Facultad de Veterinaria se observa que en el último trienio han sido destinados elevados montos en concepto de equipamiento e informatización, ampliamente superiores a los destinados en años previos (el promedio anual 96-98 fue de \$51303, mientras que para el año 1995 el monto ascendió a \$15337,2).

Tales inversiones se hacen evidentes en la actualizada e importante dotación de los medios informáticos con que cuenta la Facultad, expuestos en detalle en el informe de la misma.

Mediante sistemas informáticos la Facultad se vincula con la biblioteca central de la Universidad. Las dotaciones de libros son adecuadas y los fondos

se han actualizado. Existe una hemeroteca, y posee publicaciones periódicas. La sala de lectura es suficiente y funciona adecuadamente. De la información presupuestaria brindada se observa que en el año 1995 se ha destinado un elevado monto a este rubro, para luego disminuir, el menor valor corresponde al año 1998 (en 1995: \$8189,40; 1996: \$2782; 1997: \$3748,80; 1998: \$1478,40).

## **FACULTAD DE AGRONOMÍA**

La Facultad de Agronomía ocupa un lugar destacado dentro de la trama institucional de la UNICEN y por su contribución relativa respecto del logro de los propósitos establecidos por ésta. En este sentido, la contribución científica, tecnológica y docente desde el campo disciplinario de las ciencias agropecuarias y, la ventaja del lugar donde está inserta la Universidad, permite que las facultades de Agronomía y Veterinaria asuman un protagonismo de liderazgo en el desarrollo de la propia Universidad y en el de la región Centro de la Provincia de Buenos Aires.

### **Docencia**

Esta Facultad cuenta con tres carreras de grado: una Ingeniería Agronómica, una Licenciatura en Administración Agraria, y un Profesorado en Ciencias Biológicas. Ofrece, también, una Tecnicatura en Administración de Empresas Agropecuarias como título intermedio de la Licenciatura en Administración Agraria.

La oferta de posgrado se realiza a través de la Maestría en Investigación Biológica Aplicada con orientaciones en Ciencias Agropecuarias y Ciencias de la Salud.

Tabla N° 1  
Oferta de carreras

Carrera	Fecha de inicio	Duración	N° de asignaturas
Ingeniería Agronómica	1973	5 años	41
Técnico universitario en Administración de Empresas Agropecuarias	1982	2 años más trabajo	18
Licenciatura en Administración Agraria	1995	4 años más tesis	34
Profesorado en Ciencias Biológicas	1999	4 años más tesis	39 + 2 seminarios
Magister en Investigación Biológica Aplicada	1995	2 años y medio más tesis	

Pese a que se observa un crecimiento armónico y acorde con la política de expansión controlada que la Universidad persigue, sería conveniente analizar las razones que llevaron a incluir al Profesorado de Ciencias Biológicas en el contexto de esta Facultad. En este sentido, resultan interesantes el alcance y la perspectiva <sup>74</sup> consideradas en el momento de la apertura de una carrera. Acorde con las justificaciones expuestas para que fuera aprobada por parte del Consejo Superior:

- La propuesta se enmarca en las acciones de la UNICEN tendientes a flexibilizar la oferta académica respondiendo a una fuerte demanda del medio.
- Contribuir con la UNICEN en el establecimiento de relaciones válidas y una fuerte articulación con el resto del sistema educativo.

Es decir, se concibe sobre tres pilares estratégicos: flexibilidad curricular, articulación universidad-medio y articulación vertical entre diversos ciclos de la educación. Ahora bien, tales estrategias, relevantes por cierto, podrían haber quedado en el pleno marco de las intenciones si no se observara la implementación de dos esfuerzos institucional-académicos simultáneos. En primer lugar, la arti-

---

<sup>74</sup> La ordenanza que autoriza la aprobación del Profesorado en Ciencias Biológicas data de (18/12/98) Ord. N° 2415 del Consejo Superior.

culación con aquella/s unidad/s de la UNICEN que abarquen otro de los grandes reinos dentro del espectro biológico: el animal. En este sentido la propuesta se realiza previa formalización de una articulación con la Facultad de Veterinaria. En segundo lugar, la articulación con aquella unidad que abarque los conocimientos específicos relativos a la enseñanza y a la práctica docente fuera del ámbito estrictamente universitario. Respecto de esto la propuesta se realiza previa formalización de articulación con la Facultad de Ciencias Humanas. No obstante esta serie de consideraciones resulta necesario indicar que presumiblemente la puesta en funcionamiento requiera de una planificación meditada de necesidades, recursos académicos e infraestructura para ese tipo de enseñanza. Por otra parte, podría haberse previsto la posibilidad de una modalidad a término. Tanto su creación, como su posible continuación en licenciaturas y/o la propia Maestría en Investigación Biológica Aplicada que se desarrolla en la Facultad, requieren un diagnóstico de necesidades y viabilidad que debe ser independiente de las presiones locales.

Los planes de estudio de la Facultad han sido revisados. En cuanto a su estructura, los contenidos expuestos en cada uno de los planes de estudio se organizan en torno a un diseño por asignaturas. A partir del año 1991, los ingresantes a las carreras de esta Facultad deben realizar un Curso de nivelación con cuatro asignaturas introductorias, según la carrera de que se trate. Como resultado de esta decisión los planes de estudio han sido revisados y ha disminuido la carga horaria. En cuanto a este último aspecto, la carrera de Ingeniería Agronómica, ha disminuido su carga horaria, no sólo debido al impacto del curso de nivelación, sino también como resultado de las propuestas que en este sentido viene estableciendo AUDEAS.

Cabe advertir, no obstante, que la modalidad de organización de los planes de estudio adoptada puede resultar menos propicia para la flexibilidad buscada frente a la opción de una organización por áreas.

Al respecto, la Facultad ha avanzado en la reformulación de su estructura. En mayo de 1997 se aprobó la nueva estructura que comprende cinco departamentos docentes y diez áreas temáticas a cargo de coordinadores de la planificación de los cursos para las carreras. A ellas se suma el área de apoyo general, al margen de la estructura departamental, “para incluir actividades regulares de docencia, investigación y extensión” (Resolución C.A.041/97).

Si bien la actual oferta y estructura es el resultado histórico de carreras preexistentes, se percibe un proyecto a futuro acompañado de los cambios específicos al respecto. En principio, la actual oferta académica parece adecuarse con las posibilidades reales de la Facultad, no sólo en términos de recursos sino también de gestión. No obstante, pareciera necesario reflexionar

en torno de cuáles son las prioridades formativas, y elaborar un análisis realista de los recursos académicos y económicos que para ello se requieren. Cabe señalar, sin embargo, que inmersas en esta reflexión se encuentran las facultades de agronomía de las más prestigiosas universidades del mundo. Al complejo análisis de los desafíos atinentes a las carreras tecnológicas, se le suman aquellos relativos al contexto particular de esta Facultad: el estudio de los elementos constitutivos del capital social rural de una región que estuvo centralmente enclavada en el desarrollo de la configuración económica del país y que desde hace por lo menos dos décadas sufre crisis frecuentes; la búsqueda de alternativas a los sistemas de organización de la producción tradicionales erosivos de la diversidad biológica y del suelo y altamente contaminantes, así como la producción de mecanismos que permitan la sustitución de unos por otros; el aprendizaje de instrumentos que permitan a la comunidad inmersa en el quehacer agropecuario el conocer cómo abarcar los diversos nichos comerciales y comenzar a inmiscuirse en otros aún no explorados y el diagnóstico prospectivo y proyectual del impacto y externalidades de los procesos de articulación vertical de la producción agropecuaria con los sistemas de provisión de insumos y de comercialización, así como de las estrategias de escala. Desde ya, sólo son notas en borrador de un contexto complejo pero nutrido de desafíos que la propia comunidad de la UNICEN hace suyos.

## **Alumnos**

En el año 1998 los alumnos de la Facultad de Agronomía representaban menos del 7% del alumnado de la UNICEN. Desde el año 1984 la matrícula de la Facultad se ha multiplicado 2,7 veces. La Facultad creció en promedio en forma similar que el conjunto de la Universidad.

Los cálculos de rendimiento de la Facultad deben considerarse como provisionales, en tanto se basan en estimaciones en las cuales no se sigue un estudio de las cohortes. Esto no permite ver el desgranamiento de una cohorte de alumnos que ingresan y tampoco calcular la tasa de repetición. Por ello es posible que la tasa de deserción sea menor. Al respecto, la Facultad ha avanzado en este análisis y ha identificado que el desgranamiento durante el primer año corresponde aproximadamente al 30%, cifra que resulta menor a la registrada en forma previa a la implementación del curso de nivelación, de carácter propedéutico, que desde el año 1993 se viene implementando. Asimismo, se señala como indicador, que de cien alumnos que ingresan, treinta abandonan en el primer año, cuarenta y seis, entre el segundo año y la finalización de los estudios y veinticuatro alumnos egresan.

Resultaría de suma utilidad contar con información que permita analizar la duración real de las carreras. Por otra parte, es bastante sugerente el dato de 46% de alumnos que abandonan los estudios luego del segundo año de la carrera, lo cual (y considerando los propios datos surgidos de las encuestas a los alumnos) llevaría a plantearse esfuerzos en el mejoramiento del proceso formativo y la organización académica.

Teniendo en cuenta la información volcada en el informe de autoevaluación parece insinuarse un declive relativo de las carreras tradicionales. En el período 1992-1998 la carrera de Ingeniería Agronómica aumentó el número de matriculados en una proporción de 1,32, mientras que la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas Agropecuarias, en cuatro años aumentó la matrícula al triple.

En cuanto a la distribución de los graduados, no pueden vislumbrarse tendencias actuales dada la apertura de nuevas carreras que todavía no poseen graduados y las bajas tasas de graduación.

No se cuenta con información que permita el análisis del actual régimen de enseñanza, en aspectos tales como: la duración de la condición de regular, el régimen de correlatividades. Estos aspectos tampoco se hacen explícitos en los planes de estudio, de los cuales se cuenta con las correspondientes resoluciones de aprobación.

## **Docentes**

La Facultad de Agronomía según consta en el informe de autoevaluación cuenta con ciento siete docentes, de los cuales el 47,7% son profesores y el resto auxiliares.

En cuanto a dedicación, en el Informe de Autoevaluación de la Facultad se señala que el 43% posee dedicación exclusiva.

De la información contenida en el Informe de Autoevaluación de la Facultad correspondiente al año 1998 de los ciento siete docentes, el 18% posee formación posgradual. Para la Facultad, la formación de sus docentes constituye un propósito evidente (en la actualidad diecinueve docentes se encuentran realizando carreras de postgrado), no obstante, resulta necesario definir cuáles serán las temáticas de investigación y posgrado prioritarias para cada carrera y concentrar el apoyo institucional en el desarrollo de las mismas.

Según consta en el informe de autoevaluación en los últimos siete años se afirma una política orientada a priorizar las mayores dedicaciones y a disminuir los cargos totales, a través de un proceso de reconversión del plantel docente existente. Esta reconversión trajo aparejada una disminución de la canti-

dad de cargos totales, que unido al hecho de un aumento de la matrícula repercutió sobre la relación alumno docente que pasó de 2,4:1 en 1992 a 4,7:1 en 1998. Esta relación permite ofrecer una formación personalizada y de tipo tutorial a cada alumno.

### **Investigación, Transferencia y extensión**

La Facultad de Agronomía cuenta con un programa institucional de investigación y transferencia tecnológica dirigido a desarrollar investigaciones vinculadas con la atención de los problemas de la zona, tratando de definir un perfil propio. En sus inicios (en 1992) comenzó con una planta con escasa formación académica, ello conduce a plantearse como prioridad la definición del marco dentro del cual debe desenvolverse.

Según consta en el Informe de Autoevaluación, la Facultad de Agronomía lleva a cabo el único programa de investigación institucional de la Universidad.

En el año 1997, la UNICEN llevaba adelante ciento quince proyectos de investigación, de los cuales cincuenta y dos (45%) corresponden al campo de las ciencias agropecuarias.

El número de docentes con actividades de investigación en el conjunto de la Facultad totaliza cincuenta y dos (datos del año 1997). De ellos, cinco poseen la categoría "A" del Programa de Incentivos del ME; nueve, la categoría "B"; trece, la "C" y veinticinco, la "D". Cabe destacar que la Facultad de Agronomía ocupa el tercer lugar en cuanto a docentes con categoría A de la Universidad.

### **Gestión**

La Facultad de Agronomía se encuentra en franco proceso de fortalecimiento institucional. Dicho proceso se caracteriza por una departamentalización reciente y por la organización de cursos desde áreas disciplinarias. Según consta en el Informe de Autoevaluación de la Facultad, ello trajo aparejado un mejoramiento de la estructura académica y favoreció los procesos de investigación interdisciplinaria.

## **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

La Facultad de Ciencias Sociales está dividida en dos áreas, la de Antropología y la de Comunicación Social. La primera, abarca distintas especialidades en Antropología Rural, Arqueología (con una actividad muy importante en la escuela de campo en Tres Arroyos), ambas con énfasis en la región pampeana.

### **Gobierno y gestión**

Las autoridades de la Facultad reconocen que la distancia geográfica es todavía una variable importante en la construcción de la identidad de la Facultad, en particular porque ciertas actividades fundamentales en este aspecto, como la extensión, todavía se concentran en Tandil. Sin embargo, debe aclararse que esto es básicamente el resultado del desarrollo estructural de la Universidad, antes que de políticas explícitas por parte de las instancias centrales de gobierno.

Las entrevistas realizadas con docentes auxiliares mostraron que en los últimos dos años los cambios en la Facultad se han hecho notorios, en particular en lo que respecta a su consolidación institucional. Ello se ve en el funcionamiento de las instancias de gobierno de la Facultad –en particular las Juntas- y en las condiciones de trabajo, en particular infraestructura y medios a disposición.

La comunicación con las instancias centrales de gobierno admite todavía algunas mejoras.<sup>75</sup> Las necesidades de acceso a la información se solucionan en ciertos casos por mecanismos informales, en particular por el conocimiento personal.

Uno de los problemas de la estructura de gobierno de la Facultad es la representación de los graduados; el hecho que muchos sean viajeros y/o tengan dedicación simple hace que no puedan reunir el mínimo necesario para consolidar. Se trabaja con todos los claustros, y debe rescatarse el espacio otorgado al aporte del Centro de Estudiantes, que ha motorizado la generación de proyectos que apuntaban a superar las viejas prácticas no formalizadas.

---

<sup>75</sup> En nuestro primer contacto pudieron detectarse algunos problemas de comunicación interna, por ejemplo que las autoridades no difundieron entre los docentes la visita de los evaluadores externos.

En cuanto a la participación en el gobierno de la Facultad, los alumnos reconocen que se realiza activamente y que el co-gobierno es real. Cabe rescatar que los alumnos tienen voz y voto en los concursos docentes, y son consultados a través de encuestas respecto del funcionamiento de las cátedras.

En cuanto a la relación con las demás Facultades, la proximidad hace que Ingeniería –más antigua- sea su “apoyo” en varios aspectos. La relación más conflictiva se ha dado con Ciencias Humanas, por la superposición que existe entre sus campos de acción, aunque las diferencias se han ido superando positivamente.

### **Investigación**

Como un esfuerzo para estimular estas áreas en los casos en que los investigadores no alcancen todos los requisitos que marca el CONICET la Facultad toma a su cargo las respectivas becas de especialización.

Debe subrayarse que tal política se debe a que, por ser la Facultad más joven, es la que tiene mayor necesidad y urgencia de desarrollar la formación de sus recursos humanos.

### **Extensión**

Aunque la estrategia de consolidación de la identidad de la Facultad en la comunidad se asienta en las políticas de extensión, la visión de los alumnos considera que la articulación de la Facultad con el medio no es la ideal. No obstante, rescatan que se están realizando actividades que apuntan a consolidarla, como las Jornadas de Arte en la Facultad.

### **Gestión administrativa**

La estructura administrativa de la Facultad está consolidándose. Las prácticas administrativas –tanto del personal no-docente como inclusive de los alumnos, en sus solicitudes- requieren todavía de una mayor formalización. Hasta no hace mucho tiempo, el tamaño relativo de la Facultad favorecía la informalidad en esta materia. En esta línea, la presencia de personal con un mayor grado de profesionalismo permitiría disminuir la carga administrativa que hoy recae sobre el Decanato.

En cuanto al personal no-docente que trabaja hoy en la Facultad, además de ser escaso (en particular bedeles y personal de mantenimiento), requeriría capacitación en el uso de los nuevos instrumentos de comunicación (redes, correo electrónico).

Una de las áreas más afectadas desde el punto de vista de la gestión es el Departamento de Alumnos, entre otras causas, por la ausencia de un sistema de gestión de alumnos, aunque también hubo problemas para manejar el último paquete de concursos por la escasez de personal y por la falta de capacitación del mismo.

### **Apreciaciones generales finales**

En resumen, estuvimos frente a una Facultad pequeña que, para superar cierta cultura organizativa derivada de su tamaño, está formalizando sus prácticas, tanto las administrativas como las que hacen a la participación en la vida cotidiana de la organización.

Ha conseguido resolver las restricciones que supone un claustro docente con un porcentaje importante de profesores viajeros, y ha instrumentado una estrategia abierta de participación como modelo de gobierno. No obstante, todavía se nota cierto desequilibrio entre las áreas más consolidadas –por ejemplo Arqueología- y el resto de las carreras; al respecto, se debería estar atento a que estas situaciones no se conviertan en compartimentos estancos.

En lo que hace a la gestión, la escasez de personal administrativo –y el grado de capacitación del mismo- puede complicar el proceso de institucionalización a que hacíamos referencia más arriba. Debería encararse, paralelamente a los debates de raíz académica, un análisis de las necesidades en términos de planta funcional de apoyo, y explorar alternativas –fundamentalmente tecnológicas- que permitan solucionar los problemas sin presionar sobre los recursos financieros de la Universidad.

## ANEXO II

### DOCENCIA

En este anexo se presenta la siguiente información:

- **Apéndice 1:** Cantidad de carreras por Facultad según énfasis en la formación (intervención profesional/enseñanza/investigación) y nivel (grado/pogrado).
- **Apéndice 2:** Oferta de carreras por Facultad, según énfasis en la formación (intervención profesional/enseñanza/investigación).
- **Apéndice 3:** Convenios firmados por la Universidad según tipo (marco/específico), población universitaria convocada (estudiantes, graduados, profesores, investigadores) y tipo de acción comprometida.  
Convenios firmados por las Facultades según tipo de acción comprometida y contraparte institucional.  
Posibilidad de participación de estudiantes en los convenios firmados y estimación hipotética de cantidad de convenios que podrían tener una aplicación curricular como “trabajo de campo”.
- **Apéndice 4:** Inserción curricular de “prácticas profesionales”, por Facultad y carrera.
- **Apéndice 5:**  
Evolución de la matrícula (1984-1998) según la continuidad de las carreras (existente/ nueva carrera/ carrera discontinuada)  
Evolución de la matrícula (1984-1998) según Facultad y carrera.  
Evolución de la matrícula (1984-1998) de alumnos de posgrado.
- **Apéndice 6:**  
Acciones implementadas para disminuir la deserción atribuida a condiciones externas a la Universidad.
- **Apéndice 7:** Tareas de apoyo a la enseñanza por Facultad.



## Apendice 1

### Perfiles de finalización

Facultad	ENFASIS DE LA FORMACION								Total Oferta
	Intervención profesional			Enseñanza			Investigación		
	Carrera corta	Grado	Posgrado	Carrera Corta	Grado	Posgrado	Grado	Posgrado	
Agronomía	1	1	-	-	-	-	-	1	3
Ingeniería	2	5	2	-	1	1	-	-	11
Ciencias Sociales	-	1	-	-	-	-	1	-	2
CS. Económicas	-	2	6	-	-	-	-	-	8
Ciencias exactas	1	1	-	-	1	-	2	2	7
Ciencias Humanas	1	3 3 *	-	-	4	-	2 1 *	3	17
Ciencias Veterinarias	-	1	-	-	-	-	-	1	2
Escuela Superior de Teatro	2	1	-	2	1-	-	-	-	6
Totales	7	18	8	2	7	1	6	7	56
Total por énfasis	33-58,93%			10- 17,85%			13- 23,21%		100%

Elaboración propia a partir de datos del informe de autoevaluación 1997

\* Licenciaturas de articulación

*Apendice 2*

**Oferta académica de la Universidad del Centro**  
(Diferenciada por facultad y énfasis en la formación)

1. Carreras con énfasis en la formación profesional.

Facultad
Agronomía
Ingeniería
Ciencias Sociales
Económicas
Ciencias exactas
Ciencias Humanas
Ciencias Veterinarias
Escuela de teatro
TOTAL

2. Carreras con énfasis en la formación para la docencia en el Sistema Educativo.

3. Carreras con énfasis en la formación para la investigación.

Agronomía		Maestría en Investigación Biológica aplicada Orientación Ciencias Agropecuarias y o Cs.
Ingeniería		
Ciencias Sociales	Licenciatura en Antropología- Orientación antropología Social y Arqueología – 5 años	Licenciado en Antropología
Cs. Económicas		
Cs. Exactas	Licenciado en Ciencias Físicas Licenciado en Ciencias matemáticas	Maestría en Ciencias matemáticas Doctor en Física
	Licenciados en Historia Geografía Ciencias de la Educación Relaciones internacionales Licenciaturas de articulación en Historia Trabajo social Ciencias de la Educación	Maestría en Educación Maestría en relaciones internacionales (cerrado) Doctorado en Educación (Campinas)
Total		

\*superpone Física pero en distintas sedes

\* Elaboración propia a partir de datos aportados por el informe de Autoevaluación y la Comisión de autoevaluación en ocasión de la visita.

*Apéndice 3*

**Análisis de 72 convenios marco firmados por la Universidad**

1. Número de convenios según Tipo de Institución y Convenio

2. Población convocada en las acciones que concentran los convenios generales de la Universidad (sobre el conjunto de 72 analizados)

<b>Personas de la Univ</b>
Profesores
Investigadores
Egresados
Estudiantes
Alumnos de Posgrado
<b>Total</b>
Profesores e investiga
Profesores y estudiante
Profesores, estudiantes
Profesores, Investigade
Profesores, Investigade
Profesores, Investigade
Graduados y Estudian
<b>Total</b>
<b>Instituciones e</b>
Centros de Sal
Clubes
Asociaciones
Vecinales
Empresarias
Profesionales
Medios de difi
Fundaciones

### 3. Tipo de acción que prevén los 72 convenios analizados

Propósitos	Tipo de acciones	Nº de convenios
Intercambio académico con propósitos generales y específicos	1." cooperación e intercambio de información y documentación y conocimiento recíproco entre las instituciones firmantes" (mencionados en términos generales con referencia a grandes áreas: ciencia, tecnología, cultura ,etc.)	13
	2. lo anterior con mención expresa de intercambio de Profesores, Investigadores y Estudiantes	4
	3. lo dicho en 1 con mención explícita de la intención de "publicaciones conjuntas" "publicaciones de co autoría"	3
	4. lo dicho en 1 con mención especial de la intención de llevar adelante" investigaciones conjuntas"	5
	5. lo dicho en 1 con mención especial de la intención de llevar adelante investigaciones, estudios de posgrado y Doctorados	8
	6. lo dicho en 1 con mención especial de la intención de llevar adelante "proyectos de extensión y difusión de los resultados de investigación que favorezca el desarrollo de las comunidades"	8
	7.lo dicho en 1 con mención especial al intercambio entre áreas, departamentos disciplinares específicos	
<b>Total propósito I "Intercambio académico"</b>		<b>41*</b>
II.Asistencia técnica a las instituciones con las que se convenía	1. Realizar diagnósticos, investigaciones, auditorías externas (en temas o áreas puntuales)	10
	2." Prestar asistencia científica y tecnológica dentro de las áreas prioritarias/ de interés manifiesto/ de interés conjunto" (en términos generales o proyectos de desarrollo que se mencionan específicamente) etc.	10
	3.Formación de Profesores (del sistema educativo)	8
	4.Recepción de estudiantes (pasantías en la universidad, orientación, asesoramiento a alumnos de las escuelas secundarias de instituciones singulares	3
	5.Organización de estudios de pre-grado (creación de Tecnicaturas), grado (Licenciaturas de articulación y programas que faciliten el acceso a estudios en sedes de la Universidad) y posgrado (en el área de profesiones específicas)	5
	6.organización y desarrollo de estudios de pregrado y grado para poblaciones especiales (internos)	
<b>Total Propósito II " asistencia técnica"-</b>		<b>36**</b>
III.Formación de	1.Pasantías de estudiantes Universitarios en las diferentes	12

Los sumatoria no corresponde al número de convenios analizados pues algunos de ellos acuerdan

## **Análisis de 81 Convenios específicamente firmados por Facultades**

1. Número de convenios según actividad convenida e Institución con la que se firma.

Elaboración propia a partir de información sobre convenios aportada por Comisión de autoevaluación Ref: El número entre () es el número de convenio que figura en el archivo original.

<b>UNIDAD ACADÉMICA</b>
Fac. de Agronomía
Facultad de Ciencias Económicas
Fac. de Cs. Exactas
Fac. de Cs. Humanas
Fac. de Cs. Sociales
Fac. de Cs. Veterinarias
Fac. de Ingeniería
Escuela Sup. de Teatro Sin especificar Unidad Académica

### Análisis de los 81 convenios según tipo de acción

ANÁLISIS DE 81 DE LOS CONVENIOS FIRMADOS (no incluyen múltiples acuerdos para Residencias y Prácticas de todos los planes de estudio)		Facultades / N° de convenio de cada tipo en convenios analizados									
Propósitos de los convenios analizados	Tipo de acciones	Agro-nomía	Cs Econó-micas	Cs Exac-tas	Cs Huma-nas	Cs. Sociales	Cs. Veteri-narias	Inge-niería	Teatro	Totales por propósi-to	
I-Intercambio académico con propósitos generales y específicos	1." cooperación e intercambio de información y documentación y conocimiento recíproco entre las instituciones firmantes " (mencionados en términos generales con referencia a grandes áreas: ciencia, tecnología, cultura etc.)	1			4	1			1	7	
	2. lo anterior con mención expresa de intercambio de Profesores, Investigadores y Estudiantes		1							1	
	3. lo dicho en 1 con mención explícita de la intención de " publicaciones conjuntas " " publicaciones de co autoría"									-	
	4. lo dicho en 1 con mención especial de la intención de llevar adelante" investigaciones conjuntas"		1	5	1	3	4	1	-	15	
	5. lo dicho en 1 con mención especial de la intención de llevar adelante investigaciones, estudios de posgrado y Doctorados	-	2	-	1	1	1	-	-	5	
	6. lo dicho en 1 con mención especial de la intención de llevar adelante" proyectos de extensión y difusión de los resultados de investigación que favorezca el desarrollo de las comunidades"	-	-	-	-	-	1	1	-	2	
	7.lo dicho en 1 con mención especial al intercambio entre áreas, departamentos disciplinares específicos	-	1	-	-	-	6	1	-	8	
	8. lo dicho en 1 y " mejoramiento de la enseñanza y la investigación en la disciplina-específica"	-	1	1	-	-	1	-	-	3	
<b>Total por facultad Propósito"</b> <b>Intercambio académico "</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	

---

---

III. Formación de los estudiantes y docentes universitarios	1. Pasantías en Universidades diferentes 2. E-Profesores en tecnologías
<b>Total por Formación de los estudiantes de la Universidad</b>	
IV: Otros propósitos	1. mejora calidad de programas el Minis
<b>Total por facultad Pro</b>	
<b>Total por Facultad</b>	

	(pasantías de orientación a alumnos de secundarias singulares) 5. Organización de pre-grados de Tecnicatura (Licenciatura) que facilite estudios en la Universidad en el área específica) 6. organización de estudios de grado especiales
--	---

**Total parcial por Facultad prestar asistencia técnica**

### 3. Posibilidad de participación de estudiantes en los convenios analizados

Estimación tentativa a partir de la descripción de propósitos de dichos convenios.

Elaboración propia a partir de Informe aportado por Comisión de autoevaluación

En Convenios de Propósito I (en 12 convenios, se basan en 12 convenios, para realizar estudiantes) determinados estudios (en diversas unidades académicas, en intercambio con alguna de otro país o región, etc.) o para hacer pasantías como complemento de sus estudios.	En 12 convenios	
En convenios de Propósito II (en todos desempeñando diferentes funciones)	En 36 convenios	
En convenios de Propósito III (para trabajos de campo curriculares).	En 12 convenios	
<b>Total de convenios potencialmente útiles como espacios curriculares</b>	<b>En 60 convenios</b>	
LA UNIVERSIDAD EN CONJUNTO	72	42
Totales	160-100%	69-42,85%

## Apéndice 4

### Inserción curricular de prácticas de desempeño

Facultad	Carreras / extensión fijada formalmente en el plan de estudios	Tipo de inserción de la práctica profesional
<b>FACULTAD DE AGRONOMÍA</b>	Técnico Universitario en Administración de Empresas Agropecuarias -R.M. N° 2415/94(2 años + trab. Integr.)	Trabajo de integración tipo (F)
	Licenciatura en Administración Agraria EXP. N° 1-00-02534/95-(4 años y Trabajo de integración)	Trabajo de integración tipoy tesis vinculada a proyecto institucional de investigación (F)
	Ingeniería Agronómica-R.M. N° 1903/83-5 años y Trabajo de integración	Trabajo de integración tipo (F)tesis vinculada a proyecto institucional de investigación
	Profesorado en Ciencias Biológicas4 años y Trabajo final	Prácticas de desempeño (F)
	Master en Investigación Biológica Aplicada-25 meses y tesis Orientaciones: Ciencias Agropecuarias y/o Ciencias de la Salud)(*)-R.M. N° 1005/97	Tesis (F)
<b>FACULTAD DE INGENIERÍA</b>	Profesorado en Física y Química-R. M. N° 1903/83-3 años y medio	Prácticas de desempeño (F)
	Técnico Universitario en Electromedicina EXP. 1-00-02824/96-3 años	No especifica
	Analista en Organización Industrial-EXP. 1-00-02824/96-3 años	No especifica
	Ingeniería en Construcciones-R. M N° 1903/83-5 años	Proyecto final individual o en equipos interdisciplinarios si el caso lo exige(F)
	Ingeniería Electromecánica-R. M. N° 1903/83- 5 años	Proyecto final individual o en equipos interdisciplinarios si el caso lo exige
	Ingeniería Electrónica(2 años y Continuación en Univ.Mar del Plata	
	Ingeniería Química-R. M. N° 2188/94-5 años	Proyecto final individual o en equipos interdisciplinarios si el caso lo exige
	Ingeniería Civil -R. M. N° 2188/94-Ing. En Const. + 1 año	Proyecto final individual o en equipos interdisciplinarios si el caso lo exige
	Magister en Tecnología y Construcciones de Hormigón (*) R. M. N° 601/96-18 meses y tesis	Tesis(F)
	Magister en Gestión Empresaria (*) EXP. 1-00-02528/95 3 cuatrimestres y tesis	Tesis (F)
	Magister en Enseñanza de las Ciencias Experimentales (Menciones: Física, Química y Biología) (*) EXP. 1-00-02823/96-24 meses y tesis	Proyecto final (F) tesis
	Ingeniería en seguridad e Higiene (Sede Olavarría)	Proyecto final individual o en equipos interdisciplinarios si el caso lo exige

<b>FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES</b>	Licenciatura en Antropología (Orientaciones: Antropología Social y Arqueología)-R. M. N° 1988/93-5años	Tesis (F)
	Licenciatura en Comunicación Social-R. M. N° 3295/93-5 años	Pasantías y tesis
<b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b>	Contador Público Nacional-R. M. N° 1903/83-5 años	Proyecto final (F)
	Licenciatura en Administración-R. M. N° 1903/83-5 años	Tesis (F)
	Postgrado en Marketing (Dirección en Marketing, Postgrado de Especialización en Marketing y Maestría en Marketing) (*) R. M. N° 2253/97 12/14 materias y tesis	Tesis (F)
	Master en Administración de Negocios (*) R.M. N° 1292/95 -18 meses y tesis	Tesis(F)
	Postgrado de Especialización en Tributación (*)4 cuatrimestres	Trabajo final (F)
	Postgrado de Especialización en Sindicatura Concursal (*) R. M. N° 214/89-4 cuatrimestres	
	Doctorado en Ciencias Económicas (*)R. M. N° 1796/96-5 cuatrimestres y tesis	Tesis (F)
<b>FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS</b>	En Unidad de Enseñanza Universitaria QUEQUEN Ciclo básico en Ciencias para acceder a 3er. Año de: -Licenciatura en Ciencias Físicas—Licenciatura en Ciencias Matemáticas—Ingeniería de Sistemas - (título intermedio APU) - Profesorado en Matemática y Física y - Otras Ingenierías	2 años básicos
	En SEDE TANDIL	
	Analista Programador Universitario (Tit. Int.)-R. M. N° 1881/94-2 años	Proyecto final
	Analista universitario en Monitoreo del ambiente CS Orden2368-20.11.98-4 años	Pasantía de 6 meses y T.Final
	Ingeniería de Sistemas R. M. N° 1903/83- 5 años	Trabajo final en Ciclo orientado (A-O)
	Profesor en Informática para EGB 3 y Polimodal-4 años	Ciclos de prácticas(F)
	Profesorado en Matemática y Física -R. M. N° 1903/83-4 años	Ciclos de prácticas (F)
	Licenciatura en Ciencias Físicas -R. M. N° 1903/83-5 años	Trabajo final en último año (F)
	Licenciatura en Ciencias Matemáticas -R. M. N° 1903/83-5 años	Trabajo final en último año (F)
	Licenciatura en tecnología ambiental -CS Orden2368 20.22.98-5 años y Pasantía	Pasantía de 6 meses y T Final (F)



<b>CIENCIAS Veterinarias</b>	Médico Veterinario R. M. N° 1903/83 Veterinario (Orientaciones: Producción Animal, Sanidad Animal e Inspección y Tecnología de los Alimentos) R. M. N° 1736/94-5 años y un cuatrimestre	Residencia en el Ciclo orientado VINCULADA a Proyectos de transferencia consolidados y Tesis (A-O)
	Doctorado en Ciencia Animal R. M. N° 1730/964 años y medio (incluyendo tesis)	Tesis (F)
<b>ESCUELA SUPERIOR DE TEATRO</b>	Intérprete Dramático R. M. N° 344/91-3 años	Prácticas en Talleres de integración y Puestas (A-E)
	Titiritero R. M. N° 2190/94- 3 años	Prácticas en Talleres de integración y Puestas (A-E)
	Director en Teatro R. M. N° 344/91-5 años	Prácticas en Talleres de integración y Puestas (A-E)
	Licenciado en Teatro R. M. N° 344/91- 5 años	Prácticas en Talleres de integración y Puestas (A-E) y Tesis
	Profesor de Juegos Dramáticos R. M. N° 344/91.-3 años	Ciclos de prácticas articuladas (A-E)
	Profesor de Teatro R. M. N° 344/91- 5 años	Ciclos de prácticas articuladas (A-E)
	Profesor de Taller de Títeres R. M. N° 2190/94	Ciclos de prácticas articuladas (A-E)
<b>Totales</b>	46 carreras de pre grado y grado y 14 Posgrados	

\*\* Elaboración propia a partir de datos sobre carreras extraídos del Informe de autoevaluación. Los planes de estudio y el aporte de entrevistas.

*Apéndice 5*

**Evolución del total de alumnos de 1984 a 1998**

Aumento de alumnos en carreras existentes en 1984	2805
Reducción de alumnos en carreras existentes en 1984	-188
Aumento de alumnos por creación de nuevas carreras	2393
Reducción de alumnos por carreras que discontinuaron	-753
Saldo positivo entre aumentos y reducciones	425
Total de alumnos inscriptos en 1984	3583
Total de alumnos inscriptos en 1998	7840

**Evolución de alumnos en carreras existentes en 1984**

<b>Facultad</b>
Agronomía
Ciencias Exactas
Ciencias Exactas
Ciencias Exactas
Ciencias Exactas
Cs.Económicas
Cs.Económicas
Cs.Económicas
Cs. Humanas
Cs. Humanas
Cs.Veterinarias
Ingeniería
Ingeniería
Ingeniería
Ingeniería
Cs Humanas
Ingeniería
Subtotal disminu

**Cantidad de alumnos para 1998 en carreras creadas después de 1984  
y carreras que se discontinuaron**

<b>Facultad</b>	<b>Carrera</b>	<b>Alumnos 1998</b>
Agronomía	Lic.Admin.Agrop.	289
Ciencias Exactas	Cicl. Bás. Quequén	97
Ciencias Exactas	Prof.Informática	18
Ciencias Exactas	Prof.Informát.-EGB	6
Cs. Humanas	Educación Inicial	232
Cs. Humanas	Lic.Trabajo Social	242
Cs. Humanas	Lic.Relac. Internac.	187
Cs. Humanas	L.Diag.y Gest.Amb.	159
Ciencias Sociales	Lic.Comunic..Social	444
Ciencias Sociales	Lic.Antropología	155
Esc. Sup.Teatro	Prof.de Teatro	297
Esc. Sup.Teatro	Titirit. y Pr.Tall. Tít.	10
Ingeniería	Téc. Univ.Electrom.	113
Ingeniería	Anal.Org..Industrial	144
Subtotal		2393
Agronomía	Tec.Univ. maq.agric.	0
Agronomía	T..U.Adm.Emp.Agr.	0
Ciencias Exactas	Ciclo Básico	0
Ciencias Exactas	Ing.Industrial	0
Ciencias Humanas	Asist.Social/Serv.Soc.	0
Ciencias Humanas	Prof.Jardín Infantes	0
Ingeniería	Ing.Química Industrial	0
Ingeniería	Prof.Química-Merceol.	0

## Alumnos de Posgrado

Facultad
Cs.Económicas
Cs.Económicas
Ciencias Exactas
Ciencias Exactas
Ciencias Exactas
Ciencias Exactas
Cs. Humanas
Cs. Humanas
Ingeniería
Subtotal
Agronomía
Cs.Económicas
Cs. Humanas
Ingeniería
Ingeniería
Cs. Veterinarias
Subtotal
Total

## Apéndice 6

### Respuestas de la Universidad a algunas condiciones consideradas determinantes exógenos de la deserción que “ingresan” al ámbito universitario por vía del ALUMNO

Influencias exógenas	Respuestas / Unidades responsables
La situación económica y la imposibilidad de sostener los estudios	Sistema de becas / (La Universidad) Proyecto (en marcha) de viviendas para los estudiantes/ Sede Azul: Facultad de Agronomía con apoyo de 1 Municipio de Azul, y Sede Olavarría
La inscripción en las carreras de la Universidad porque no se puede migrar para cursar carreras realmente deseadas	Desarrollo de procesos de orientación para que el estudiante decida irse –en todo caso- sabiendo ajustadamente por que lo decide. Todas las facultades-Servicio de orientación de la Universidad Facultad de Ingeniería: Servicio de orientación de la facultad
El “shok” del cambio de ambiente y estilo de vida sobre todo para los estudiantes que se deben trasladar / vivir lejos de sus familias)	Programas generales (destinados al conocimiento de la Universidad y la relación con las Comunidades) Ej: "Universidad abierta" (Secretaría de extensión), "Tesis Públicas"(Distintas Unidades académicas), "Revistas de la Universidad, publicaciones" etc. Programas especiales de recepción dirigidos a los posibles ingresantes: *Curso de Nivelación – Agronomía (actividad especial) *Módulo Introducción a la vida Universitaria y Módulo sobre los aspectos vocacionales en el Curso de nivelación// Seguimiento Tutorial durante el 1er año (Ingeniería) *Curso articulatorio para alumnos de 5to año: Primer encuentro presencial con asistencia de Padres y alumnos y encuentros de información y trabajo en los que participan el centro de estudiantes, todos los Profesores, los Orientadores etc. Fac. Cs. Veterinarias *Módulo "integración a la vida universitaria" en el Curso Introductorio de un mes en el que los estudiantes son atendidos por "parejas pedagógicas" (un Profesor y Un Alumno acompañante) Fac. Ciencias Sociales *Módulo ambientación universitaria " en el Curso de Ingreso y especial atención de los profesores de 1er año-Fac Ciencias Humanas *Actividades de orientación(entrevistas) que acompañan al alumno los dos primeros años-Escuela de Teatro *Seguimiento especial de los alumnos a través del Curso de Nivelación en matemáticas Fac.Cs Exactas etc.
La mala preparación de base que impide manejarse en el estudio universitario (en general)	Cursos pre-universitarios/ Cursos de articulación (durante el 5to año de la escuela media) - (abiertos a los alumnos que lo deseen sea cual sea la carrera y la Universidad a la que piensan ingresar) Fac Cs. exactas Curso en Matemática Fac de Cs. Veterinarias Curso articulatorio (Curso en Ciencias básicas a cargo del Departamento de Ciencias Básicas (Antecedente en 1983, se hace rutina desde 1990) (Modalidad semipresencial) abierto para alumnos con cualquier proyecto.(disminuyó la deserción de 40% a 5%. Ciencias Veterinarias.
	Cursos de Nivelación (previos a la iniciación del currículo) Agronomía Curso de 45 días (bajó la deserción del 50% al 3%) Cs. Exactas Curso de 2 meses Cs. Sociales Curso de un mes (todavía no registran mejoras) Ingeniería Curso que se complementa con Tutorías académicas realizadas por profesores y Tutorías Sociales a cargo del Dpto. de Orientación de la facultad(resultado 75% de pasaje a 2do. año)
La mala preparación de entrada que impide manejarse en el aprendizaje de disciplinas particulares	Curso preuniversitario en matemáticas (realizado durante el segundo semestre de 5to año del nivel medio-Existe una modalidad intensiva de una reunión quincenal los días sábados) Fac. de Cs. Exactas. Cursos de Ingreso con atención especial al aprendizaje (previos a la iniciación de estudios del Plan) Curso de Nivelación en matemáticas con examen de Ingreso (el sistema da varias oportunidades: parciales y recuperatorios y examen final y la posibilidad de reintentar la cursada en el 2do semestre

## Respuestas a determinantes que se consideran internos

Influencias endógenas
Número excesivo de seguimiento
Ritmo de clases, y f académicos que dific aquellos estudiantes co extranjeros etc
Condiciones de los pro los estudiantes de ler añ la explicación, para hac
Postergación curricular la tarea profesional que

## Apéndice 7

### Tareas de apoyo a la enseñanza

Unidades	Tareas de apoyo en realización	Unidades o personas a cargo
<b>FACULTAD DE AGRONOMÍA</b>	<p>Diseño y atención del Curso de nivelación (cursado por estudiantes de enseñanza media (baja la deserción en 1er año de 50% a 3% SA)</p> <p>Estudios de base y diseño de sistemas de admisión (propuesta para estudio)</p> <p>Relaciones con la Asociación de Facultades de Agronomía (donde se analizan- entre otros problemas de la formación), etc.</p> <p>Actividades de Extensión: Capacitación docente a demanda del Sistema educativo, etc.</p>	Secretaría Académica y profesores de departamentos varios
<b>FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES</b>	<p>Curso de ingreso</p> <p>Seguimiento del alumno en los 3 primeros años con sistema de Tutores</p> <p>Diseño y prueba de un sistema tutorial para acompañar a los estudiantes durante su carrera (Conformado por "parejas pedagógicas": docentes Consejeros y Tutores alumnos-avanzados)</p> <p>Capacitación de Docentes, Auxiliares docentes y alumnos avanzados (voluntarios) como Tutores estables del alumno</p> <p>Elaboración materiales didácticos etc.</p> <p>Actividades de Extensión: Capacitación docente a demanda del Sistema educativo</p> <p>Asesoramiento proyectos curriculares de las escuelas</p> <p>Recepción de alumnos de escuela Media y sus Profesores para experiencias en laboratorios y clases especiales etc.</p>	Secretaría Académica y Area Pedagógica del Departamento de apoyo general No tiene personal especial. Las tareas son atendidas por los profesores del profesorado
<b>FACULTAD DE INGENIERIA</b>	<p>Cursos de Nivelación para todas las carreras de la facultad (logro: retención del 75% de los estudiantes que hacen el Curso)</p> <p>Organización de Tutorías Sociales</p> <p>Orientación al estudiante</p> <p>Organización y desarrollo de Tutorías académicas en los primeros años</p> <p>Trabajo con Tutores académicos</p> <p>Organización de fichas de seguimiento de los estudiantes etc</p> <p>Diseño y prueba experimental de un sistema de cursada por niveles de formación previa en matemáticas (altos resultados, busca extenderse a las otras disciplinas básicas)</p> <p>Elaboración materiales didácticos</p> <p>Investigación evaluativa de programas de orientación (Con Director Especialista externo) etc.</p> <p>Actividades de Extensión: Capacitación docente a demanda del Sistema educativo</p> <p>Seminario de capacitación docente (2 años y una Memoria de revisión de la propia práctica) cursado por los profesores de la facultad</p> <p>Maestría en enseñanza de las Ciencias Experimentales (convenio con Univ. de Compostela)</p> <p>Actividades de Extensión: Capacitación docente a demanda del Sistema educativo</p> <p>Recepción de Pasantes de escuelas técnicas</p> <p>Recepción de alumnos de escuela Media y sus Profesores para experiencias en laboratorios y clases especiales etc.</p>	<p>Secretaría Académica</p> <p>Departamento de orientación y Bienestar estudiantil</p> <p>Conformado por 2 psicólogos y una Trabajadora Social</p> <p>Secretaría Académica y Dirección del profesorado en Física y Química que dicta la Facultad</p> <p>Convenio con Universidad de Compostela para asesoramiento y Maestría</p>

**FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**CIENCIAS  
EXACTAS**

**CIENCIAS  
HUMANAS**

**CIENCIAS  
VETERINARIAS**

<b>ESCUELA SUPERIOR DE TEATRO</b>	Asesoramiento a aspirantes Curso de integración (para alumnos ingresantes) Coordinación del Seguimiento de los estudiantes que hace el conjunto de Profesores que atiende cada grupo Participación directa en reuniones de todo el Claustro (una mensual) destinadas a la evaluación permanente de la marcha de la escuela Elaboración materiales didácticos para la modalidad intensiva (Fines de semana) para alumnos de la provincia y de otras provincias del país.	Secretaria Académica y profesores del Area pedagógica de la Escuela
---	---	---

\*\* Elaboración propia a partir de información recogida en el análisis de proyectos y en la información proporcionada por Secretarios Académicos y Grupo responsables de las acciones aquí enunciadas.

### ANEXO III

## INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA

En este anexo se presenta la siguiente información:

- **Apéndice 1:** Cantidad de investigadores, proporción docentes/investigadores, cantidad de investigadores según ámbito institucional (CONICET/CIC), cantidad de investigadores formados, en formación y becarios.
- **Apéndice 2:** Programa de Incentivos, distribución por categoría, cantidad y tipo de proyectos acreditados, etc.
- **Apéndice 3:** Datos complementarios:  
Posgrados desarrollados por la Universidad, distribución de dedicaciones docentes, evolución de las dedicaciones, definiciones y organización de las política institucional de investigación, producción en investigación, presupuesto de Ciencia y Técnica.
- **Apéndice 4:** Actividades de extensión y vinculación tecnológica según unidad de ejecución y tipo (culturales/ servicios y transferencia/ bienestar estudiantil/ capacitación /otras).
- **Apéndice 5:** Convenios por unidad académica, según tipo de institución-contraparte.

#### *Apéndice 1*

#### **INVESTIGADORES**

Cantidad total de investigadores: 489 (32% ó 44%)

Docentes de/Investigadores de: 75,72%

Docentes de/Investigadores de: 34,58%

Docentes de/Investigadores de: 25,11%

Docentes de/Docentes totales por Facultad: Agronomía 73%, Veterinaria 66%, Ingeniería 73%, Humanas 56%, Exactas 81%, Económicas 46%, Teatro 26%.

Investigadores CONICET: 23                    - Personal de Apoyo CONICET: 3

Investigadores CIC: 9                         - Personal de Apoyo CIC: 11

Plantel de investigadores de los Grupos Pequeños con 15 investigadores formados, 62 en formación y 3 becarios.

## *Apéndice 2*

### **PROGRAMA DE INCENTIVOS**

Cantidad total de docentes-investigadores categorizados: 489

Cantidad de docentes-investigadores con postgrado: 125 – 25,56%

Cantidad de docentes-investigadores en formación: 185 – 37,83%

Distribución por categoría de incentivos:

A: 32 – 6,5%    B: 89 – 18%    C: 116 – 24%    D: 252 – 51,5%

Se presenta la discriminación por categoría y por Facultad.

Cantidad de Proyectos acreditados: 115

Proyectos por finalidad: Ciencia Básica 22, Ciencia Aplicada 32, y Desarrollo Experimental 61.

Proyectos por Areas del conocimiento: Agropecuarias 52, Sociales y Humanas 44, Ingeniería y Tecnología 10, Exactas 9.

## *Apéndice 3*

### **INFORMACIÓN Y DATOS COMPLEMENTARIOS**

#### **POSGRADOS**

9 Maestrías, 5 Doctorados, y 4 Especializaciones.

#### **DOCENCIA**

Cargos docentes totales: 1528 Personas: 1113

Docentes con dedicación exclusiva: 397                    - 26% ó 36% (según cargos o personas).

Evolución 1991-97: + 58%

Idem 1983-93: +16%

Cargos docentes con semidedicación: 208 – 14% ó 17%

Evolución 1991-97: - 20%

#### **INVESTIGACIÓN**

En 1993 se comienzan a recibir fondos para la Finalidad 3.5, y ha ido creciendo desde entonces. La distribución la realiza el CS por Ordenanza aprobada en forma unánime.

La Secretaría de Ciencia y Técnica atiende 6 Proyectos y se definen 5 tipos de Programas: 1 Institucional (Agronomía), 6 Núcleos Consolidados (2 Veterinaria, 1 Humanas y Sociales, y 3 Exactas), 9 en Formación (3 Sociales, 2 Exactas, 1 Veterinaria, 1 Económicas, 1 Ingeniería y 1 Rectorado, también existen Programas Pequeños e Individuales u Ocasionales. Todos reciben financiamiento universitario.

Proyectos por campo de aplicación, según detalle.

En 1999, discriminados por Núcleo, existen 89 investigadores formados, 223 en formación y 66 becarios, con un total de 377.

### **PRODUCCIÓN**

Cantidad de publicaciones con referato/Cantidad de inv.: 0,80

Cantidad de publicaciones/Cantidad de inv.: 0,92

La producción científica 93-97 presenta una media de:

Cantidad de publicaciones con referato/investigador: 0,50

Cantidad de Actas en Congresos/investigador: 5,6%

La media móvil permite apreciar una tendencia creciente.

Se presenta la producción discriminada de los Grupos Pequeños, con promedio para 1998 de 0,38 (ó 032). Las cantidades de presentaciones a Congresos Nacionales e Internacionales, 96-98, son similares y de 45 y 30, aproximadamente.

No se citan los Informes Técnicos por Convenio o Contratos.

### **ORGANISMOS RELACIONADOS**

Consejo Editorial – Oficina de Vinculación Tecnológica – Fundación. En todos los casos el CS dictó Ordenanzas de funcionamiento.

En 1994 la OVT recaudó 248.000\$ atendiendo 35 solicitudes, y en 1996 recaudó 717.979 \$ atendiendo 480 solicitudes, involucrándose 150 investigadores (30% sobre los categorizados)

Se citan Programas especiales de vinculación: Producción tecnológica, Tecnología de Gestión social, Desarrollo de Emprendedores, Calidad total, y Mercosur. Se definen las modalidades de vinculación y se actúa como soporte para la Ley de Radicación de Industrias. Se definen posibles áreas de transferencia, y en el período 92-97 se realizan 294 pasantías profesionales. Se atendieron 480 demandas y se involucraron 150 docentes-**investigadores (30% de los categorizados)**.

### **PRESUPUESTO DE CIENCIA Y TECNICA**

En el período 93-97 la Finalidad 3.5 evolucionó de 796.000 a 1.370.000 \$, lo que hace un incremento del 72%.

La evolución porcentual con respecto al presupuesto total de la UNICEN es entre 1993 y 1997 de 3,6 – 4,7 – 4,1 – 5,3 y 6,2% respectivamente.

Se presenta la asignación por Programas para 1998 y 1999, y la evolución de la finalidad 3.5 1994-98 por Facultad, por Grupo y por Núcleos.

Se presentan las asignaciones por Núcleos, Programas y Subsidios 95-98, donde se aprecia la continuidad en los aportes universitarios.

Las asignaciones por Intercambio Científico 94-99, indican un crecimiento del 60% (de 80.000 a 130.000 \$). En el Programa de Perfeccionamiento Docente se aprecia un monto total de 650.000 \$ para el período 96-98, con una tendencia creciente en todo el período.

### **GENERAL**

Se citan los lineamientos del Sr. Rector, los logros y los obstáculos, el desarrollo regional y la formación de postgrado.

Existe una enunciación expresa de la Política de Ciencia y Técnica. Se enuncian las 13 componentes del Sistema de Ciencia y Técnica. Los proyectos en marcha 93-98, indican una continuidad en el esfuerzo económico de la UNICEN.

Se presentan los Principios, el Sistema de Ciencia y Técnica y la Asignación de Recursos (1999), y el conjunto de Reglamentaciones del Consejo Superior que ordenan la totalidad del Sistema de Ciencia y Técnica: Asignación de Recursos, Programas, Composición de Grupos, Evaluación de Actividades, etc.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Informe de Autoevaluación, UNICEN, agosto de 1998. Datos hasta 1997.

Informe de Secretaría de Ciencia y Técnica, UNICEN, recibido en la UNICEN, setiembre de 1999. Datos hasta 1999.

Informe sobre Investigación (6), UNICEN, recibido en CONEAU en agosto de 1999. Datos hasta 1999.

## Apéndice 4

“Tipo” de actividad Unidad de ejecución	Actividades culturales y sociales	Servicios y Transferencia	Bienestar Estudiantil	Capac. no formal, continua/ eventos	Otras Comunicación, Univ. Abierta
Rectorado/secretarías	Concentración de estas actividades, especialmente en relación con las unidades de la sede Tandil. Gran presencia de la Univ. en estas manifestaciones	Se pueden computar algunas actividades de consultoría o capacitación (como el programa de reconversión) que por su magnitud son coordinados por el rectorado. La OVT es una iniciativa, en un sentido conceptual, similar ya que estas actividades tienden a ser definidas en las Facultades	Actividades y programas prioritariamente de desarrollo centralizado, con asistencia a las facultades especialmente en la sede Tandil. Rescata iniciativas de las unidades y las amplía a la U. de ser útil (ej: residencias estudiantiles)	Según demanda percibida, o posibilidades de realización de eventos.	Programa y función asignada explícitamente a distintos componentes del nivel central (no excluyente).
Facultad/grupo de Inv.	Se encuentran actividades esporádicas con mayor volumen y frecuencia en las Facultades de las sedes Olavarría y Azul (distantes del Rectorado)	El esfuerzo principal de las Facultades y grupos de Investigación se orienta a este tipo de actividades con diferentes grados de sistematización y resultados. Aún en las actividades coordinadas por el rectorado la ejecución corresponde a estas unidades. Se incluyen en este “tipo” las actividades de asistencia social o apoyo a distintos núcleos objetivo	Las Facultades atienden el seguimiento y apoyo curricular de sus alumnos; facilitan la asignación de becas por parte del rectorado; en las unidades extra-Tandil se observa mayor atención por parte de la Facultad de los otros componentes que cubre el Rectorado (ej: viviendas estudiantiles en Azul)	Se ejecutan gran cantidad de acciones de capacitación para usuarios intra y extra universidad (graduados, productos Res, docentes de otros niveles educativos, etc.)	Idem rectorado. La comunicación es una misión de todos los miembros de una institución como la Universidad
Financiamiento	Eminentemente autofinanciados	La reglamentación impone la condición de recupero de los fondos asignados. La meta es la obtención de superávit	Las actividades son básicamente subsidiadas por el presupuesto de la Univ., se buscan apoyos parciales, para ciertos eventos o actividades, de empresas o particulares que refuerzan los fondos presupuestarios.	Actividades autofinanciadas con aranceles de cursos o sponsors y aranceles en eventos.	Productos subsidiados del presupuesto U' específico o vía proyecto, ocasional/ suplemento privado.

**Apéndice 5**  
**Registro de Convenios**

**FACULTAD DE AGRONOMIA**

Tipo de Institución	Identificación de la Institución	Tipo de Convenio		A quién se convoca (alumnos, docentes, etc.)	Tarea a realizar
		Marco	Espec		
Universidades Extranjeras	University of Kentucky. College of agriculture	X		Docentes e investigadores	(80)
Institutos Nacionales	Instit. Nac. de Tecnología Agropecuaria (INTA)	X		Docentes y estudiantes	(92)
Centros de Investigación Científica, Técnica y Académica	Centro Acad. - Univ. La Vizcaíña (Bolívar)		X	Alumnos	"desarrollar en la Escuela actividades académicas correspondientes al primer año del plan de estudios vigente de la Carrera de Licenciatura en Administración Agraria, dictando las asignaturas correspondiente durante 1988" (185)
Colegiados	Col. De Ingenieros Pcia. de Bs. As.		X	Docentes	(134)
Establecimientos educativos	Esc. Agropec. N°1 de Bolívar	X		Alumnos secundarios	Articulación Académica (119)
	Servicio Penitenciario de la Pcia. de Bs. As. - Esc. de Ed. Media N°4		X	Internos del Serv. Penit.	Reinserción social... (127)
	Esc. de Ed. Media N°2	X		Docentes y Alumnos	Articulación (132)
Fundaciones	Fund. Ctro. Empresarial de Azul		X	Investigadores	(107)
Grupos de desarrollo e investigación	Gr. de Desarrollo Teledetección		X	Docentes e investigadores	(128)
Federaciones	Fed. Agraria Argentina	X		Docentes e investigadores	Colab. Mutua para el desr. Agropecuario (360)
Fac. de la UNICEN	Fac. de Ingeniería		X	Docentes	Coop. Recíproca (149)

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Tipo de Institución	Identificación de la Institución	Tipo de Convenio		A quién se convoca (alumnos, docentes, etc.)	Tarea a realizar
		Marco	Espec.		
Universidades Extranjeras	Univ. Católica del Uruguay	X		Docentes, invest. y alumnos	(42)
	Universidad Delgi Studi di Siena		X	Investigadores	(53)
	Univ. Federal de Río Grande do Sul		X	Graduados	(60) y (64)
	Univ. De Castilla la Mancha	X		Docentes e invest.	(177)
Institutos Nacionales	Inst. Nac. de Administ. Pública (INAP)		X	Docentes e invest.	(232)
Asociaciones	Asoc. de Abogados de Azul	X		Docentes	"realizar esfuerzos a los fines de contribuir a la promoción y desarrollo de estudios de Postgrado." (153)
	Asoc. de Estudios Sup. Río Quequén		X	Alumnos y docentes	"el establecimiento de un sistema de equivalencia para que los graduados del Instituto accedan a las carreras de la Facultad con el ciclo común aprobado" (285)
Consejos de inv. Ctfica., técnica y académica	Cons. Prof. de Cs. Econ. de la Pcia. de Bs. As.	X		Docentes e invest.	(225)
Fundaciones	Fund. Ctro. Empresarial de Azul		X	Docentes e invest.	(65)
Municipalidades	Munich. de Tandil		X	Docentes	Pedido de auditoría (24)
	Munipc. de Rauch	X		Alumnos	"establecer estudios Universitarios en el ámbito del Partido de Rauch, a través de la Fac. De Cs. Económicas" (178)
	Munich. De B. Juárez		X	Alumnos y docentes	"establecer estudios de tecnicaturas en el ámbito del partido de Juárez" (352)
Fac. de la UNICEN	Fac. de Cs. Veterinarias		X	Docentes e invest.	Desarrollo Conjunto de Investigaciones (223)
Universidades Privadas	Univ. del Salvador	X		Docentes	Asistencia Académica (148)

**FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

<b>Tipo de Institución</b>
Universidades Extranjeras
Institutos Extranjeros
Municipalidades
Fuerzas Armadas

## FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Tipo de Institución	Identificación de la Institución	Tipo de Convenio		A quién se convoca (alumnos, docentes, etc.)	Tarea a realizar
		Marco	Espec		
Universidades Extranjeras	Univ. de Cs. Sociales de Chile	X		Docentes e invest.	(115)
	Univ. de la Rep. del Uruguay – Fac. de Cs. Humanas y Cs. de la Educación		X	Docentes e invest.	Implementar acciones específicas para hacer efectivas las tareas de intercambio y cooperación entre ambas instituciones (133)
Institutos Nacionales	Instituto de Estudios Sup. Río Quequén	X		Alumnos y docentes	“el reconocimiento del título de Técnico en Comunicación Social otorgado por dicho Instituto” (282)
Centros de Investig. Científica, Tca. y Académica	Centro de estudios Arqueol. y Antropol. de la Esc. Sup. Politécnica del Litoral	X		Docentes e invest.	“actividades de la docencia e investigación en las áreas de antropología, encaminadas a la recuperación histórica de los procesos culturales de sus sociedades” (296)
	Ctro. de Invest. y estudios superiores en Antropol. Soc. de Méjico	X		Docentes, alumnos e invest.	(298)
Municipalidades	Municip. de Tapalqué			Investigadores	Investigac. Arqueológicas (90)
	Municip. de Bolívar		X	Alumnos y docentes	Implementación de módulo en 1º año de Lic. en Comunic. Social y Antropol. (241)
	Municip. de Olavarría		X	Alumnos	Pasantías (243)
	Municip. de Olavarría		X	Alumnos	Prestac. de Servicios (244)
Serv. Penitenciarios	S. Pen. De la Pcia. de Bs. As.		X	Internos	Dictado de talleres (131)
Fac. de la UNICEN	Fac. de Ingeniería		X	Alumnos	Equivalencia de materias cursadas y aprobadas por la unidad (105)

## FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS

Tipo de Institución
Universidades Extranjeras
Institutos Nacionales
Ctros. de Inv. Científica técnica y académica
Ctros. de Salud.
Fundaciones
Municipalidades
Secr. Nac. y Prov.
Clubes

## FACULTAD DE INGENIERIA

### ESCUELA SUPERIOR DE TEATRO

Tipo de Institución	Identificación de la Institución	Tipo de Convenio		A quién se convoca (alumnos, docentes, etc.)	Tarea a realizar
		Marco	Espec.		
Universidades extranjeras	Univ. Estatal de Chile – Facultad de Teatro de la Univ. del Atlántico de Colombia – Fac. de Artes Escénicas del Instituto de Arte de La Habana Cuba – Escuela de Arte Teatral del Inst. de Bellas Artes de México		X	Docentes y estudiantes	“unir sus respectivos esfuerzos y capacidades a partir del interés social y cultural que representa la enseñanza teatral cuyos propósitos son: involucrar en una organización a todos los países latinoamericanos cuyas instituciones ofrecen estudios teatrales a nivel superior, establecer un intercambio de experiencias en formación teatral...” (147)
Dirección Gral. De Escuelas y Cultura de la Pcia. de Bs. As.	Dirección Gral. De Escuelas y Cultura de la Pcia. de Bs. As.		X	Docentes, invest. y estudiantes	“articular el nivel terciario no universitario con carreras de la Fac. de Cs. Humanas, realizar cursos de formación de maestros y directivos y diseñar el correspondiente módulo al primer ciclo de la Escuela Superior de Teatro para formar maestros que dicten talleres de teatro...” (335)

**U.N.C.B. - SIN ESPECIFICAR UNIDAD ACADEMICA**

Tipo de Institución
Universidades extranjeras
Institutos Extranjeros
Asociaciones
Asociaciones

	Honorable Cámara de Diputados de la Pcia. de Bs. As.	X		Docentes e invest.	“realizar un relevamiento, investigación y estudios sobre las principales causas de contaminación ambiental, diagnóstico ecológico y soluciones probables que afecten a la zona circundante a la sede de la Universidad” (218)
	Cámara de Senadores	X		Docentes e invest.	“la realización de acciones conjuntas y complementarias de investigación, asesoramiento, colaboración, asistencia y/o cooperación científica sobre temas relacionados con el Informe Argentino sobre Desarrollo Humano” (276)
Ctros de Inv. Científica, Técnica y Académica	Centro Regional de Inv. Zemach	X		Docentes, alumnos e invest.	(297)
Consejos de investigación, Científica, Técnica y Académica	CONICET	X		Investigadores	(290)
Centros de Salud	Comité Fed. De Prevención de Accidentes	X		Comunidad universitaria	“desarrollar en conjunto: auspicio de acciones mutuas en Educación para la Salud...” (366)
Comisiones de Inv. Científica, Tca. y Académica	Univ. Nac. de La Plata / Univ. Nac. de Mar del Plata / Univ. Nac. de Luján / Univ. de Lomas de Zamora / Univ. Nac. del Sur y Cic	X		Invest., docentes, profesionales, becarios y equipos	“insertar ciencia y técnica en la comunidad como único modo posible de lograr en cualquier área un crecimiento autónomo” (7)
	Com. Arg. de Informática	X		Alumnos	“adquirir experiencia laboral en el ámbito en que se desenvuelven las organizaciones

Fundaciones
Grupos de desarrollo e investigación
Direc. Gral. De Escuelas y Cultura de la Pcia. de Bs. As.
Suprema Corte de Justicia
Medios de difusión

UNIDAD ACADEMICA	TOTAL DE CONVENIOS	CONVENIOS QUE CONVOCAN A ALUMNOS
Fac. de Agronomía	11	1
Fac. de Cs. Económicas	15	4
Fac. de Cs. Exactas	6	1
Fac. de Cs. Humanas	10	2
Fac. de Cs. Sociales	11	5
Fac. de Cs. Veterinarias	21	7
Fac. de Ingeniería	12	5
Esc. Sup. de Teatro	2	2

con empresas, los desarrollen de los casos no el tipo de activi- ría, Cs. Econó-

Clubes	Automóvil motoclub Olavarria	X		Docentes, graduados alumnos y	Traspaso de conocimientos (358)
	Tandil Golf Club	X		Alumnos	Pasantías (396)
Federaciones	Fed. Arg. de enfid. Pro atenc. al deficiente mental	X		Docentes e invest.	Colab. científica y técnica (150)
Universidades privadas	Univ. de la Tercera Edad		X	Docentes y alumnos	Dictado de cursos y conferencias (21)
Anses	Anses	X		Estudiantes y docentes	Pasantías (40)

La convocatoria a alumnos es, en casi todos los casos, para realizar determinados estudios (en diversas unidades académicas, en intercambio con alguna de otro país o región, etc.) o para hacer pasantías como complemento de sus estudios.

**El rector de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, en su nota del 10 de octubre de 2000, expresó que no haría uso de la facultad de agregar comentarios al Informe de Evaluación Externa, de acuerdo al Convenio suscripto con la CONEAU el 29 de octubre de 1998.**



**EVALUACIONES EXTERNAS: 23**

**LLEVADAS A CABO POR EL ENTONCES MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN: 3**

1. Universidad Nacional de Cuyo
2. Universidad Nacional de la Patagonia Austral
3. Universidad Nacional del Sur

**LLEVADAS A CABO POR LA CONEAU: 23**

Culminadas: 15

1. Universidad Nacional de San Juan (Publicada)
2. Universidad Nacional de Luján (Publicada)
3. Universidad Nacional de Santiago del Estero (Publicada)
4. Universidad Nacional del Litoral (Publicada)
5. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (Publicada)
6. Universidad Nacional de Tucumán (Publicada)
7. Universidad Adventista del Plata (Publicada)
8. Universidad de Palermo (Publicada)
9. Universidad Nacional del Nordeste (Publicada)
10. Universidad Nacional de San Luis (Publicada)
11. Universidad Maimónides (Publicada)
12. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Publicada)
13. Universidad Nacional de Salta
14. Universidad de Mendoza
15. Universidad de San Andrés

En proceso: 6

1. Universidad del Museo Social Argentino
2. Universidad Blas Pascal
3. Universidad Austral
4. Universidad Favaloro
5. Instituto Universitario de Ciencias de la Salud
6. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército

Iniciadas: 2

1. Instituto Universitario Aeronáutico
2. Universidad del CEMA

**Cantidad de Acuerdos Firmados: 16**

1. Universidad Abierta Interamericana
2. Universidad de Belgrano
3. Universidad de Flores
4. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
5. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
6. Universidad Empresarial Siglo 21
7. Universidad FASTA
8. Universidad Nacional de Formosa
9. Universidad Nacional de Jujuy
10. Universidad Nacional de La Pampa
11. Universidad Nacional de Villa María
12. Universidad Nacional del Sur (2° Acuerdo)
13. Universidad Tecnológica Nacional
14. Universidad de la Cuenca del Plata
15. Universidad Torcuato Di Tella
16. Pontificia Universidad Católica Argentina “Santa María de los Buenos Aires”

**OTRAS PUBLICACIONES****Serie Documentos Básicos**

1. Lineamientos para la Evaluación Institucional.
2. Informe sobre Proyectos Institucionales.

**Serie Estudios**

1. Educación Transaccional: La experiencia extranjera y lecciones para el diseño de una política de regulación en la Argentina – Ana María G. de Fanelli.

**Series Talleres y Seminarios**

1. Institutos Universitarios – Mario Albornoz, Angel Márquez, Waldo Villalpando y Adolfo Stubrin.



---

CONEAU