



Informe Final  
Evaluación Externa  
Universidad Nacional  
del Nordeste

1999

# CONEAU

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

Ernesto F. Villanueva  
*Presidente*

Arturo R. López Dávalos  
*Vicepresidente*

Ricardo Roberto Biazzi  
Gustavo Francisco Cirigliano  
José Luis Cantini  
Norberto Fernández Lamarra  
Juan Carlos Hidalgo  
Víctor René Nicoletti  
Juan Carlos Pugliese  
Héctor Sauret  
Fernando Storni S. J.  
Adolfo Luis Stubrin

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria  
Santa Fe 1385 -4º 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.

Ilustración de tapa: *Atravesando el pajonal*  
Elsa Elena Gómez Morilla

**INFORME FINAL**  
**EVALUACION EXTERNA DE LA UNIVERSIDAD**  
**NACIONAL DEL NORDESTE**



## ÍNDICE GENERAL

<b>I. PRESENTACIÓN</b>	
Historia y características de la Universidad .....	7
El contexto .....	9
La evaluación del Comité de Pares .....	10
<b>II. LA AUTO EVALUACION Y LOS PROGRAMAS DE REFOR-</b>	
<b>MAS DE LA UNNE.....</b>	<b>13</b>
<b>III. LAS AREAS DE ACCION DE LA UNNE.....</b>	<b>17</b>
<b>1. Gobierno y Gestión .....</b>	<b>17</b>
<i>Estructuras orgánicas .....</i>	<i>17</i>
<i>Planeamiento Operativo .....</i>	<i>18</i>
<i>Políticas de Personal. ....</i>	<i>18</i>
<i>Personal Docente.....</i>	<i>18</i>
<i>Personal no docente .....</i>	<i>19</i>
<i>Información para el control de gestión .....</i>	<i>20</i>
<i>Aplicación de los Recursos .....</i>	<i>20</i>
<i>Estructura Institucional .....</i>	<i>21</i>
<i>Cuestiones referidas a la Integración.....</i>	<i>22</i>
<i>Observación fáctica .....</i>	<i>22</i>
<i>Cuestiones normativas.....</i>	<i>22</i>
<i>Temas a reglamentar .....</i>	<i>23</i>
<i>Estructura para la toma de decisiones .....</i>	<i>24</i>
<b>2. Enseñanza .....</b>	<b>25</b>
<i>Programa de desarrollo académico.....</i>	<i>25</i>
<i>Carreras de grado y posgrado. 12 .....</i>	<i>26</i>
<i>Planes de estudio .....</i>	<i>27</i>
<i>Posgrado .....</i>	<i>28</i>
<b>3. Docencia. ....</b>	<b>29</b>
<i>Claustro Docente, resumen de su situación. ....</i>	<i>31</i>
<b>4. Alumnos. ....</b>	<b>32</b>
<i>Características socio-demográficas de los estudiantes .....</i>	<i>33</i>
<i>Ingreso a la Universidad .....</i>	<i>34</i>
<b>5. Servicios de biblioteca y de información .....</b>	<b>34</b>
<i>Sugerencias y recomendaciones. ....</i>	<i>37</i>

<b>6. Investigación .....</b>	<b>38</b>
<b>7. Extensión y Transferencia Tecnológica .....</b>	<b>42</b>
<i>Area de prestación de servicios y transferencia tecnológica. ....</i>	<i>46</i>
<i>Area de propiedad intelectual e industrial.....</i>	<i>47</i>
<i>Balance y sugerencias .....</i>	<i>48</i>
<b>8. Infraestructura .....</b>	<b>49</b>
<i>Infraestructura para la Docencia .....</i>	<i>50</i>
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>1. El proyecto futuro de la Universidad .....</b>	<b>51</b>
<b>2. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>51</b>
<b>3. El contexto de la Universidad .....</b>	<b>52</b>
<b>4. La reforma curricular .....</b>	<b>52</b>
<b>5. Flexibilización .....</b>	<b>53</b>
<b>6. Establecimiento de prioridades .....</b>	<b>54</b>
<b>7. La integración transversal de la UNNE .....</b>	<b>55</b>
<b>8. Articulación con el nivel de enseñanza secundaria. Deserción ...</b>	<b>55</b>
<b>9. Gestión y Gobernabilidad .....</b>	<b>57</b>
<b>10. El proceso de autoevaluación de la UNNE .....</b>	<b>57</b>

## **Comité de Pares Evaluadores (CPE)**

Nómina de académicos integrantes del CPE que intervinieron en la presente evaluación de la Uninversidad Nacional del Nordeste.

- **ABELED0, Carlos (CONICET)**

Area de Especialización: Físicoquímica. Experiencia en evaluación de sistemas de ciencia y tecnología. Consultor: BID, CONICYT (Ur.), UN de Quilmes.

- **LEONE, Horacio (UTN – Santa Fe)**

Postdoctorado en Ingeniería en el MIT. Profesor Titular UTN Regional S. Fe. (Investigador CONICET). Ingeniería de Sistemas.

- **NASELLI, César (UN de Córdoba / U. Católica de Córdoba)**

Evaluación de la infraestructura edilicia y las condiciones de seguridad. Profesor Titular, Fac. de Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Investigador Categoría I. Subsecretario de Posgrado. Evaluador de Programas y Proyectos del CONICOR.

- **OBSCHATCKO, Edith (IICA)**

Economista (UBA) y Lic. en Psicopedagogía (U. del Salvador). Tesis doctoral presentada (1998) en la Fa. de Economía de la UBA. Investigadora y consultora del IICA. Consultora de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Docencia: FLACSO, INAP, IDES, ISEN, CPCE. Evaluadora Proyectos FOMEC y asesora en Pedagogía.

- **RIVERO, Isaac (UN de Cuyo)**

Médico: UNCuyo, 1959. Doctor en Medicina: UNCuyo, 1968. Becario interno de CONICET: en el Instituto de Investigaciones Médicas de la UBA, 1959 a 1962. Becario externo de CONICET: en Maimonides Hospital, New York State University, USA, 1962 a 1965. Secretario Académico de la UNCuyo, 1967 a 1968; Presidente del Consejo de Investigaciones Científicas de la UNCuyo, 1977 a 1978. Docente e investigador del Departamento de Medicina Interna, Director del Instituto de Inmunología de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNCuyo, 1969 a 1994. Decano de la Facultad de Ciencias Médicas de la UNCuyo, 1994 a 1996. Profesor emérito de la Universidad Nacional de Cuyo, 1998. Miembro de comités de pares evaluadores del Ministerio de Educación de la Nación en FOMEC y en CONEAU, desde 1997. Miembro del comité de pares evaluadores del Consejo Superior de Educación de la República de Chile, para acreditación de Facultades de Medicina, 1999.

- **SUÁREZ, Eduardo (U. del Salvador)**

Lic. Sociología y Master en Administración. Dr. en Sociología en curso. Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de la U. del Salvador. Investigador en el tema: Administración de Sistemas Educativos.

- **TRAVIESO, Juan Antonio (U. de Buenos Aires)**

Abogado, Doctor en Derecho y Ciencias Sociales, Profesor Titular Regular de Derecho Internacional Público y Profesor Titular Regular de derechos Humanos y Garantías, ambos en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, Categorizado 1 por el Ministerio de Educación de la Argentina, Consejero Directivo electo por el claustro docente de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires y Consejero Superior por el claustro docente de la misma Universidad. Premio Unesco 1995. Consultor de Organismos Nacionales e internacionales Instituto Interamericano de Derechos, UNICEF.

- **VEGA, Roberto (UN de Mar del Plata)**

Doctor en Administración; Contador Público; Venia Docendi en Ciencias Sociales. Titular regular en asignaturas del Área de Administración en la U. Nac. de Mar del Plata y de posgrado en la misma Universidad, en la de la Patagonia San Juan Bosco y con actuación en la U. Tecnológica Nacional. Trabajos sobre temas de Administración y específicamente sobre gestión universitaria. Director de grupos de investigación, tesis de posgrado y becarios. Ex Asambleista, Consejero Superior y Secretario de Planeamiento de la U. N. de Mar del Plata. Actual: Asambleista, Director Maestría en Gestión Universitaria y Secretario Académico de la misma Universidad. Director Maestría en U. N. de la Patagonia S.J. Bosco. CONSULTOR- EXPOSITOR en temas universitarios en U.T.N., U. Nac. de La Plata; U. N. de San Juan; U. N. de Salta; U. N. de La Pampa; U. N. del Nordeste; FOMECA y CONEAU.

### **Miembros de la CONEAU responsables de la Evaluación**

- **Victor René NICOLETTI**
- **Adolfo Luis STUBRIN**

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

- **César Peón**



## **I. PRESENTACIÓN**

### **Historia y características de la Universidad**

La Universidad Nacional del Nordeste fue creada el 14 de diciembre de 1956, mediante el Decreto Ley 22.229, cuyos considerandos contemplaban la evolución humana y material alcanzada por el nordeste argentino, así como la necesidad de evitar el éxodo de los jóvenes que aspiraban a una educación superior, y la importancia de realizar investigaciones científicas requeridas por la economía de la región para la explotación racional de su riqueza. De esa manera, la UNNE fue planeada como una nueva entidad universitaria cuyo objetivo se dirigía a satisfacer las "exigencias de cultura superior de las provincias de Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones", bajo el régimen de autonomía establecido en la Nación.

Los principios del movimiento de promoción difundido en las cuatro provincias se precisaban claramente al expresar que la UNNE "tiene por fin primordial la investigación científica y la formación moral, estética, cultural, técnica y profesional de la juventud del noreste argentino así como contribuir al estudio de los problemas y necesidades de la región, todo ello en función de la persona humana, la universalidad de la cultura y la unidad de la conciencia nacional".

La Universidad fue creada sobre la base de los distintos Institutos existentes; las Universidades del Litoral y de Tucumán transfirieron los establecimientos educativos dependientes de ellas con sede en el Nordeste, al igual que se hizo con los institutos provinciales. Así, en Corrientes, la nueva Universidad contaba con la Facultad de Agricultura, Ganadería e Industrias Afines y la Escuela de Agricultura Anexa, la Escuela de Medicina de Corrientes, la Escuela de Derecho y el Instituto del Profesorado y; en Resistencia, con el Instituto de Medicina Regional, la Escuela de Contadores, el Instituto de Vivienda y Planeamiento, el Instituto Agrotécnico, el Instituto de Estudios Económicos, la Escuela de Humanidades y el Departamento de Extensión Universitaria y Ampliación de Estudios.

Inicialmente se estableció una estructura constituida por Departamentos Básicos (Culturales o Científicos) y Departamentos Profesionales. El proyecto pedagógico presentado preveía una planta de docentes e investigadores con dedicación exclusiva, la adopción de materias optativas en los planes de estudio, un régimen didáctico que obligara a una máxima permanencia y actividad del estudiante en la institución, sistemas de promoción sin examen final y de cursado cuatrimestral.

El 12 de agosto de 1960 se sancionó el primer Estatuto de la UNNE, por el cual se otorgaba la jerarquía de "Facultad" a cada una de las unidades administrativas, de enseñanza y de gobierno, que resultaron confirmadas. Se introdujeron entonces modificaciones en la estructura de los departamentos e institutos que con anterioridad gozaban de autonomía. La nueva planta incluía cuatro facultades en Corrientes<sup>1</sup>, tres en Resistencia<sup>2</sup>, una en Posadas<sup>3</sup> y una en Formosa.<sup>4</sup>

Como se observa, el Estatuto de la Universidad, volvió a denominar a la Facultad de Agronomía y Veterinaria con este nombre y le asignó la responsabilidad del funcionamiento del Instituto Agrotécnico, como parte integrante de ella. También se fusionaron los estudios de Arquitectura e Ingeniería en la Facultad de Ingeniería, Vivienda y Planeamiento. El régimen pedagógico establecido en 1960 fue modificado luego en 1962, 1971 y 1981.

En 1973, el Movimiento Pro Implantación de Facultades y Centros de Enseñanza Especializada surgió con la finalidad de promover carreras dirigidas a la industrialización de los productos del agro. La Facultad de Ingeniería Industrial Agropecuaria, con asiento en Presidencia Roque Sáenz Peña, comenzó sus actividades en 1975. Ya el año anterior, se había establecido en esa ciudad un curso a término de Técnico en Administración Cooperativa.

Entre 1974 y 1975 se crearon el Instituto de Ciencias Criminalísticas y Criminología, dependiente del Rectorado, para la formación de Peritos en Accidentología Vial, Documentología, Dactiloscopia, Balística y Química Forense y se establecieron la Licenciatura en Criminología, la carrera de Kinesiología y Fisiatría y la Facultad de Ciencias Veterinarias. También en esos años se produjo la separación de las Facultades de Arquitectura y de Ingeniería y se inauguró el edificio de la Biblioteca Central en la ciudad de Resistencia.

En 1976 se departamentalizó la carrera de Medicina con la creación de cinco departamentos docentes: Ciencias Médicas Básicas y Preclínicas, Medicina, Cirugía, Medicina Infantil y Toco-ginecología, y Medicina Preventiva, Social y Medicina Legal. Ese mismo año se firmó un convenio con la Secretaría de Estado de Salud Pública de la Nación y el Gobierno de la Provincia de Corrientes, por el cual la Universidad, a través de la Facultad de Medicina, debía prestar un servicio hospitalario de alta complejidad para cuidados intensivos e inter-

---

<sup>1</sup> Agronomía y Veterinaria (se le asigna el Instituto Agrotécnico), Medicina (se le asigna el Instituto de Medicina Regional), Derecho y Ciencias Exactas, Físicas y Naturales.

<sup>2</sup> Humanidades, Ciencias Económicas, Ingeniería, Vivienda y Planeamiento.

<sup>3</sup> Ingeniería Química (en organización).

<sup>4</sup> Ingeniería Forestal (en organización).

medios. La provincia se obligaba a prestar equipos e instalaciones para que la Universidad desarrollara también tareas docentes y de investigación. El Hospital Escuela "Gral. José Francisco de San Martín" se convirtió en un establecimiento modelo en la región. En 1980, se creó el Departamento de Investigaciones Científicas de la Facultad de Medicina, en el cual se desarrollaron programas especialmente orientados a atender los principales problemas de la zona. En 1981, la Facultad de Medicina implementó la Pasantía Rural Voluntaria para el Internado Rotatorio, sobre la base de convenios firmados entre la Universidad y cada una de las provincias del Nordeste, a desarrollarse en hospitales de las mismas. A través de distintos convenios con los gobiernos provinciales, la UNNE cumplió tareas de asesoramiento y capacitación.

Ese mismo año se creó el Departamento de Conservación del Patrimonio Arquitectónico de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, que realizó tareas de conservación del patrimonio arquitectónico y de asesoramiento para las provincias argentinas de Corrientes, Santa Fe, Salta, Córdoba y Chaco, y para el Paraguay. En 1978, para satisfacer la demanda de profesores, se crearon, en la Facultad de Humanidades, los Profesorados para la Enseñanza Media de Castellano y Literatura y los de Historia, Geografía y Formación Cívica en la modalidad de carreras a término. Por un convenio con la provincia del Chaco, al año siguiente se creó el Profesorado en Educación Diferenciada con especializaciones en Discapacitados Mentales y Discapacitados Auditivos, y, en 1981, se estableció el Profesorado en Filosofía. En 1979, en la Facultad de Ingeniería Industrial Agropecuaria se creó el Profesorado de Química, Física y Merceología.

En 1987 se crearon en la Facultad de Agroindustrias las carreras de: Ingeniería en Alimentos, Farmacia, Profesorado de Matemática y Cosmografía, y Óptica Técnica. En 1999 se inició en esta misma Facultad la Tecnicatura Forestal organizada como carrera corta y a término.

## **El contexto**

En la actualidad, con la creación de las Universidades Nacionales de Misiones y Formosa –en 1974 y 1988 respectivamente- sobre la base de las antiguas facultades de la UNNE allí localizadas, el ámbito de la UNNE se circunscribió a las provincias de Chaco y Corrientes. Estas provincias están atravesado una crítica coyuntura productiva agravada, en Corrientes, por una comprometida situación financiera. Estas condiciones socioeconómicas ocasionan migraciones internas, desmejoramiento de regiones deprimidas, existen-

cia de un sector agroindustrial que afronta una caída de precios en el mercado mundial, incremento del desempleo, necesidades básicas insatisfechas en una proporción notable de la población y crisis fiscal del sector público, a lo cual se le agregan los daños ocasionados por las recientes inundaciones.

Como es previsible, la UNNE se halla fuertemente involucrada en la situación y comparte las consecuencias con el conjunto de la sociedad, aunque sin abandonar las aspiraciones que siempre ha alentado en cuanto a poder aportar al bienestar del conjunto de los habitantes de la región.

A los obstáculos históricos que han entorpecido el desarrollo económico regional, hoy se le agregan desequilibrios intrarregionales, sin embargo se advierte en el interior de la UNNE un propósito de búsqueda tendiente a una mejora general, a la optimización de los recursos y a la inserción social de la Universidad compartiendo actividades con diversos sectores de las Provincias y Municipalidades. Los procesos migratorios internos agregan otra restricción derivada de la merma de los recursos humanos disponibles.

Dentro de esa problemática, como un factor suplementario y novedoso, se presenta el proceso de integración del Mercosur cuya importancia se aprecia en el hecho de que prácticamente la mitad del comercio de las provincias de Chaco y Corrientes se orienta hacia ese mercado. Esa situación, interpretada por la UNNE como un desafío, ha obligado a dirigir la política regional universitaria al fortalecimiento de los programas académicos y de investigación relacionados con el tema.

En tal contexto, la UNNE, consciente de ese reto, intenta activar desde el punto de vista del conocimiento los procesos de desarrollo y crecimiento en la región del Noreste mediante la capacitación y formación profesional de universitarios aptos para cumplir las funciones que demanda la nueva coyuntura. Como dato alentador se registró que los docentes y autoridades están comprometidos con dicho proceso. En las entrevistas sostenidas con el Comité de Pares Evaluadores, afirmaron esa postura exhibiendo una actitud decidida a asumir los desafíos que presenta la grave situación económica y social en el marco regional, nacional e internacional.

### **La evaluación del Comité de Pares**

La actividad del Comité de Pares Evaluadores comenzó por un análisis de las características de la autoevaluación realizada por la UNNE durante el período 1995/1998, según se describen en el informe presentado que consta de

dos tomos.<sup>5</sup> En este estudio se define el criterio de autoevaluación adoptado por la UNNE, que consiste en afirmar que “la concepción de la evaluación se planteó como un proceso dinámico, integral, institucionalizado, permanente y orientado al mejoramiento de la calidad”<sup>6</sup>.

Una vez analizado el proceso de autoevaluación desarrollado por la Universidad se procedió a realizar la visita y a evaluar el en terreno las metodologías, informes y conclusiones, lo que se efectuó en la semana del 10 al 14 de mayo de 1999.

La primera reunión se realizó entre el Señor Rector, Dr. Torres, sus colaboradores más inmediatos y los integrantes del Comité de Pares Evaluadores, conjuntamente con los miembros de la CONEAU que los acompañaron. Durante esta primera actividad, además de tomar conocimiento de la estrategia institucional implementada por la Universidad a partir de 1994, se pudo apreciar la disposición del Rector y su equipo para facilitar la evaluación externa en todas sus instancias.

Luego de consideraciones generales acerca de su historia<sup>7</sup> y de las características de su cobertura académica<sup>8</sup>, los miembros de la Universidad señalaron el compromiso con que fue encarado el proceso de autoevaluación y destacaron especialmente el intercambio de ideas con todos los sectores involucrados. Los temas académicos y de gestión ocuparon un lugar preponderante y se analizó también la baja disposición de recursos provenientes del presupuesto nacional y generados por la institución. En este sentido se tuvieron en cuenta la creación de la Fundación UNNE, los aportes que provienen de distintas áreas de la Provincia y de la Nación, así como de los proyectos y programas de investigación, además de otros ingresos originados por las actividades de extensión y asistencia técnica.

Así pudo percibirse que si bien en todo el proceso de autoevaluación se tuvo en cuenta el problema de las reales estrecheces presupuestarias por las que atraviesa la Universidad, esto no inhibió a las autoridades para establecer estrategias de crecimiento a partir de la maximización de la eficacia en el uso de los recursos escasos. En ese orden se plantea la necesidad de armonizar la relación entre las distintas demandas recibidas, vinculadas con las necesidades regionales, y la capacidad de satisfacerlas, habida cuenta de la buena inserción en el medio local.

---

<sup>5</sup> Informe Final de Autoevaluación Institucional. Tomos 1 y 2.

<sup>6</sup> Informe Final de Autoevaluación Institucional. Tomo 1, pág. 6.

<sup>7</sup> Ver “Historia de la UNNE del Dr. Honoris Causa Guido Miranda y recopiladores, Dr. Honoris Causa Edgardo Rossi y Prof. María Silvia Leoni de Rosciani.

<sup>8</sup> En el momento de realizarse la evaluación externa, la UNNE posee 11 facultades y 5 institutos.

Finalmente, la evaluación externa de la UNNE se llevó a cabo destacando los siguientes aspectos: docencia, gestión, investigación, extensión e infraestructura, además, se buscó dar un marco de comprensión adecuado a los Anexos en que se hacen referencias específicas a las distintas Unidades Académicas.

## II. LA AUTOEVALUACIÓN Y LOS PROGRAMAS DE REFORMAS DE LA UNNE

La Universidad Nacional del Nordeste realiza, desde 1992, acciones tendientes a generar procedimientos de gestión más eficaces y transparentes. Las mismas se iniciaron con un diagnóstico de la situación fundado en una Autoevaluación Institucional.

Luego de un período de divulgación y concientización en el que se realizaron diversos seminarios y se contrataron expertos en evaluación universitaria, a partir de 1994 se intensificaron las acciones, de modo tal que pueden señalarse los siguientes hitos significativos:

- Se jerarquiza la Secretaría General de Planeamiento que pasa a pilotear toda la gestión de la autoevaluación y la reforma administrativa.
- Se crea la Comisión Central de Autoevaluación que progresivamente pasa a coordinar todas las tareas de las comisiones respectivas las facultades.
- Se formula una política global para el conjunto de la Universidad contenida en el documento "Lineamientos de la Política Universitaria para la Gestión 1994-1998", que definió un diagnóstico y cursos de acción para las diversas áreas de la gestión universitaria y que sirvió de base a su Informe de Autoevaluación<sup>9</sup>.
- Se hace un relevamiento de las estructuras reales y de los circuitos y los procedimientos usuales (compilados en dieciséis tomos), como tarea previa a la definición de una nueva estructura y al diseño de los respectivos manuales de organización y procedimientos, tarea en la cual se halla comprometida actualmente la Secretaría General de Planeamiento.
- Se avanza significativamente en el mejoramiento de los sistemas informáticos, en el desarrollo de una red intranet y en la incorporación progresiva al SIU, aunque esto no se ha realizado en forma homogénea en las distintas facultades.

Las cuestiones descriptas y la visión general recogida durante la visita permiten entender que existe la decisión política en los cuerpos colegiados de

---

<sup>9</sup> Informe Final de Autoevaluación Institucional. Tomo I.

gobierno de la UNNE de llevar adelante un proceso de perfeccionamiento de sus métodos de gestión, contando para ello con el concurso de la Secretaría General de Planeamiento, la cual dispone de la adecuada capacidad técnica para hacerlo efectivo.

Asimismo durante las diversas reuniones realizadas dentro y fuera de la Universidad se constató que el liderazgo de la actual gestión (en su segundo mandato) es reconocido y aceptado, por lo cual puede razonablemente suponerse que las tareas iniciadas seguirán en el rumbo previsto.

Ya en 1992 se formalizó en la Universidad Nacional del Nordeste una propuesta para comenzar un proceso de autoevaluación. Posteriormente, la UNNE fue una de las primeras universidades nacionales en adherir al convenio tipo de evaluación elaborado por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación y Cultura.

En 1993 la Universidad inició un Programa Integral de Evaluación, que al año siguiente se consolidó mediante la conformación del Sistema de Evaluación Permanente (SEP)<sup>10</sup> La evaluación fue concebida como la articulación de tres procesos: elaboración de diagnósticos, producción de juicios de valor sobre la situación y diseño de líneas de solución de los problemas detectados. El SEP está coordinado por una comisión central presidida por el Secretario General de Planeamiento, e integrado por delegados de las distintas unidades académicas de la Universidad, en las que se constituyeron además Comisiones de Evaluación de las Unidades Académicas.

Luego de una labor inicial de diagnóstico, en 1995 se publicó un Primer Informe Final, que incluía los “Lineamientos de Política Universitaria para la gestión 1994-1998”.

El Informe Final de Autoevaluación Institucional que sirvió como documento básico para organizar la visita del CPE incluye, además de la autoevaluación propiamente dicha, un análisis de la evolución de la institución en el período 1994-1998. En dicho informe se especifican las debilidades señaladas en los diagnósticos de 1994, los objetivos propuestos en esa oportunidad y los logros alcanzados.

La existencia de un proceso de evaluación y la posibilidad de poder hacer análisis comparativos de distintos momentos permitió al CPE evaluar no sólo la situación actual de la Universidad sino también su proceso de transformación y los avances logrados en la consecución de los objetivos planteados en 1994.

---

<sup>10</sup> Resolución 350/94 del H. Consejo Superior de la UNNE.



Sin embargo es pertinente observar que en algunos casos esta posibilidad se vio reducida porque muchos de aquellos objetivos eran demasiado generales y no se estipulaban las metas concretas que debían alcanzarse en cada caso. Sería aconsejable que se realizara una actualización del diagnóstico vigente adoptando metas realistas y verificables que pudieran servir de marco de referencia para los futuros procesos de evaluación continua.



### **III. LAS ÁREAS DE ACCION DE LA UNNE**

#### **1. Gobierno y Gestión**

Tal como se consignó en la sección anterior de este informe, la UNNE ha realizado esfuerzos por delinear sus rumbos futuros, lo que constituye un dato importante pues aumenta las posibilidades de avanzar en ese camino.

Al respecto, surgen dos observaciones:

- Existen disociaciones entre la labor programática, generalmente centrada en el área de Rectorado y sus Secretarías, y la comprensión y compromiso que respecto de aquélla se visualiza en las facultades. Si esta cuestión no se modifica por medio de una acción destinada a fomentar la participación en la gestación de las grandes líneas de acción, desde el inicio se corre el riesgo de elaborar programas de difícil implementación.
- En general las acciones previstas hasta el presente han apuntado genéricamente a la mejora interna de los procesos de enseñanza, investigación, extensión y gestión, lo cual es un punto de partida importante y casi inevitable. No obstante, también es requisito indispensable que en un segundo momento se replanteen cuestiones tales como: la estructura de cátedras y el grado de autonomía de las facultades; la existencia de carreras sin ciclos intermedios; el régimen presencial de enseñanza; la necesidad de programar presupuestos anuales; la carencia de carreras interfacultades que potencien los recursos existentes; la atención a los estudiantes a través de programas de retención focalizados en edades entre los dieciocho y veinticinco años, etc. Para el tratamiento de estos temas es fundamental tener en cuenta dos objetivos cruciales: flexibilidad e innovación.

#### ***Estructuras orgánicas***

La UNNE está desarrollando esfuerzos sostenidos para hacer eficiente su estructura actual, tanto en lo que respecta al desarrollo de organigramas, manuales de funciones, circuitos y procedimientos, como a la informatización de los principales procesos de gestión. Se ha analizado el proyecto de "Pro-

puesta de Plan de Trabajo" de la SGP del 29/3/99, pero no se observa un análisis crítico de dicha estructura, a modo de reingeniería, que tienda a optimizar su diseño evitando procesos innecesarios y reagrupando servicios, que actualmente presentan un alto grado de desconcentración operativa.

Por otra parte, la estructura académica, centrada en las facultades con dotaciones docentes por cátedra, plantea un alto grado de rigidez que se manifiesta en la escasa evolución de su oferta académica y en el hecho de que prácticamente no existen propuestas asumidas por dos o más unidades académicas.

Asimismo se producen reiteraciones de departamentos de disciplinas básicas en diferentes facultades, con docentes de dedicación simple, desparejos niveles de calidad entre sus miembros y a cargo de cursos con poblaciones cuantitativamente muy diferentes, sin que se observen acciones para mejorar la coordinación horizontal.

### ***Planeamiento Operativo***

Tanto el Rectorado como el conjunto de las Unidades Académicas carecen de programas de actividades anualizados. Por otra parte, el presupuesto vigente, basado en la división tradicional del gasto, no fomenta este tipo de programación.

Sin embargo, considerando el grado de informatización existente, el entrenamiento que los procesos de autoevaluación han instalado en los niveles dirigentes y los cursos de docencia universitaria en los cuales existen módulos referidos a esta problemática, puede afirmarse que la UNNE está en condiciones de profundizar la implantación y seguimiento de presupuestos por programas y costo unitario.

### ***Políticas de Personal***

#### ***Personal Docente***

Hay que destacar especialmente la existencia de una política orientada al incremento del número de dedicaciones docentes para lo cual la Universidad realiza periódicamente concursos entre los docentes de menor dedicación con el objetivo de cubrir cargos de tiempo completo.

Estos concursos se realizan en condiciones de amplia ecuanimidad, con evaluadores externos a la institución, y procesos de selección de la mayor

transparencia y el mejor contenido académico posibles. Como una novedad digna de destacar, entre las condiciones del concurso a estos cargos, además de los antecedentes docentes, se exige la presentación de un proyecto de investigación sujeto al monitoreo de sus avances y realización de sus cronogramas.

Sin embargo se observó que el resto del personal docente no es objeto de evaluaciones que tomen en consideración su desempeño posterior al concurso substanciado en ocasión de su primera designación. Por otra parte, tampoco hay reglamentos de carrera docente que estimulen la acumulación de méritos para futuras designaciones y promociones.

### *Personal no docente*

La calificación del personal no docente es heterogénea: por una parte, un 12,4% de sus integrantes tiene algún grado universitario, lo cual resulta satisfactorio, pero sólo un 51,5% posee estudios primarios, en muchos casos incompletos. El resto lo compone el 36,1%, con grado secundario.

Frente a esto la UNNE desarrolla acciones de capacitación, reconocidas por el gremio, las que se programan según necesidades detectadas mediante el sistema de reuniones entre la dirigencia gremial y los Jefes de Departamento, todo lo cual está reforzado por un programa de becas.

La UNNE posee un régimen de concursos de ingresos y promoción que se aplica sistemáticamente. No obstante, las restricciones presupuestarias han obligado a las autoridades a mantener en suspenso los concursos promocionales y se observó que no existe un sistema de evaluación del desempeño de los empleados.

En general, se detectó un clima de compromiso de los no docentes con la institución y su visión de la conducción universitaria es positiva. Sin embargo se perciben algunas dificultades que deberían tenerse en cuenta:

- Prácticamente no han participado de la autoevaluación y sienten que su opinión no es atendida.
- Reclaman la normalización de funciones y procedimientos con el debido esclarecimiento de los roles de cada uno.
- Plantean la necesidad de generar un ámbito conciliatorio (en la práctica uno por cada Unidad de Organización) para tratar los problemas que surgen en la tarea diaria (disciplinarios, de equipamiento, de procedimientos, etc.) que actualmente sólo tienen salida a través del sumario administrativo o el expediente.

### ***Información para el control de gestión***

La actual estructura del sistema de gestión está informatizado y permite la disponibilidad de una gran cantidad de información apta para su control y monitoreo, sin perjuicio del mejoramiento que implicaría permitir el enlace en tiempo real de todas sus unidades y bases de datos y la homogeneización de algunos sistemas, fundamentalmente alumnos, que están desigualmente desarrollados en las distintas facultades.

Para llevar a cabo la decisión de la actual conducción a favor de realizar una gestión administrativa racional y transparente es necesario que se pongan en marcha sistemas para la determinación de costos, sean éstos por responsable, por programas, por alumno o por egresado. La falta de tales elementos hace que en algunos casos en que se desarrollan programas especiales, como Asistencia social, Deportes, Extensión y Servicios de apoyo, no sea posible abrir juicio sobre la razonabilidad de las sumas invertidas y acerca de la conveniencia de elegir otras opciones como, por ejemplo, la tercerización de servicios.

### ***Aplicación de los Recursos***

En principio, la masa de fondos de aplicación cuasi rígida asciende al 84,7% insumidos en gastos de funcionamiento, de los cuales el 92,6% son gastos en personal (78,4% del total) y el 2,1% y el 5,3% representan bienes de consumo y servicios no personales, respectivamente.

Puede constatar que en el rubro "personal" el sector autoridades y personal no docente abarca el 43,9 % del total (6,3% y 37,6% respectivamente) contra un 56,1% aplicado a personal docente. Esta distribución es preocupante pues indica una abultada burocratización (mil doscientos ochenta y seis agentes), que en la práctica se asienta en la excesiva repetición de funciones administrativas en el ámbito de las facultades. El hecho de que estas proporciones tiendan a reiterarse en otros casos de instituciones universitarias estatales con cobertura regional no exime de observar que la relación actual entre la planta docente y la de gestión y administración invita a considerar la posibilidad de encarar una profunda reasignación de recursos a favor del desarrollo académico.

Por otra parte, el 30% (trescientos setenta y seis empleados) del personal no docente está ubicado en Servicios Generales, lo cual resulta notoriamente desproporcionado frente al 19,2% (doscientos cuarenta y dos empleados) asignado a las áreas académicas.

El Servicio de Salud Universitario, que cuenta con una eficaz informatización de sus servicios, asigna un 21,8% de sus erogaciones a gastos de gestión, según surge del cuadro que sigue, confeccionado sobre la base de información presupuestaria y balances de ISSUNNE.

Composición del Gasto ISSUNNE	Valores en \$	Totales parciales	Importancia en %
Honorarios y Ss, terceros	1.489.513		
Hon. Y Ss. a Terceros extracontables	1.531.311	3.020.824	78,2
Gastos de funcionamiento ISSUNNE	410.164		
Personal Univ. afectado ISSUNNE	429.686	839.850	21,8
<b>Total</b>	<b>3.860.674</b>		<b>100</b>

Los ejemplos citados consolidan la idea de que, en general, cada sector funciona tratando de maximizar las ofertas de prestaciones que realiza, sin establecer criterios de optimización del gasto, y de que, en gran medida, el modelo de asignación presupuestaria sigue criterios históricos, que no tienen en cuenta la pertinencia de las diversas opciones de aplicación alternativa de recursos, los cuales, en este caso, son particularmente exiguos.

Esto refuerza la necesidad de implementar presupuestos programáticos que expliciten y fundamenten las asignaciones y que permitan su discusión por parte de la comunidad universitaria, más allá de las actuales asignaciones globales por incisos, los cuales son poco explícitos acerca de la pertinencia de los rubros y las prioridades de las asignaciones.

### ***Estructura Institucional***

En este punto se hará referencia a tres cuestiones centrales. En primer término, a la necesidad de que la UNNE intensifique las acciones tendientes a mejorar la integración institucional más allá de la federación de facultades que hoy funcionan con dinámicas y objetivos particulares.

En segundo término, hay que hacer notar que algunos temas previstos por los Estatutos de la Universidad no han sido reglamentados a fin de asegurar su efectivo cumplimiento.

Finalmente se comentará la conveniencia de diseñar estructuras para la toma de decisiones que permitan a los órganos de gobierno concentrar su acción en los aspectos estratégicos y normativos.

### *Cuestiones referidas a la Integración*

Los siguientes comentarios se fundamentan en dos tipos de observaciones diferentes:

#### *Observación fáctica*

Si bien se reconoce un fuerte liderazgo en la figura del actual rector, también se nota que las facultades actúan en forma aislada en lo relativo al uso de recursos que deberían ser compartidos, salvo algunas acciones comunes existentes entre Medicina y Odontología.

Esta afirmación se apoya en las siguientes constataciones:

- No existen carreras, departamentos o cátedras que vinculen o atiendan a más de una Facultad.
- No se verifican proyectos de investigación o programas que involucren a varias facultades.
- Las tareas de autoevaluación fueron realizadas con una gran dispersión de métodos y un muy disímil caudal de información analizada, lo cual dificulta la posibilidad de hacer análisis comparativos entre ellas.
- Pese a que el Estatuto (art. 19 inc. 19) establece la necesidad de dictar normas uniformes sobre ingreso y permanencia de alumnos -crucial para la planificación académica y la asignación presupuestaria- cada Facultad dispone de criterios propios al respecto.
- En general existe un desconocimiento recíproco respecto de las situaciones internas de cada Facultad por parte de las restantes.

#### *Cuestiones normativas*

Siendo el Estatuto el marco regulatorio de la vida institucional de la Universidad, el mismo define la mayor o menor autonomía que tiene cada instancia de gobierno para tomar decisiones y establece una perspectiva centrada en el conjunto o en las partes y sus articulaciones funcionales.



La UNNE se estructura sobre la base de facultades dotadas de autonomía para el desempeño de sus actividades y el consecuente otorgamiento de los grados universitarios de su competencia. Esta forma de organización ha comenzado a mostrar sus limitaciones ante la rigidez que plantea y los límites artificiales que establece para la generación de ofertas académicas que reconozcan las nuevas demandas sociales, característica que está reforzada en los siguientes artículos de su Estatuto:

- Art. 19 inc. 5: Faculta al Consejo Superior a crear carreras en el seno de las facultades. De hecho desconoce la posibilidad de que existan carreras interfacultades. En el mismo sentido se expresan los artículos 57 y 59 referidos a posgrados. Lo anterior se incrementa con lo dispuesto por el art. 136 (norma transitoria) que establece la obligatoriedad de pasar a los Institutos que actualmente dependen del Rectorado a las facultades.
- Art. 32 inc. "v": Establece la atribución de los Consejos Directivos de dictar normas relativas a los derechos y deberes de los docentes, alumnos y empleados. Estas normas permitirían, en principio, asegurar regímenes de trabajo y estudio singulares en cada facultad, lo cual de hecho segmenta más el conjunto. Por otra parte, esta norma sería incompatible con las que asignan atribuciones semejantes al Consejo Superior, tales como los incisos 12 y 19 del art. 19, que establecen la autoridad del mismo para dictar el régimen común de estudios y gestión y las condiciones de admisión, permanencia y promoción de estudiantes, respecto de lo cual se observa falta de normativa hasta el momento.

En el mismo sentido y referido al personal docente y no docente, el Estatuto reserva al Consejo Superior en sus artículos 64, 65 y 66 la potestad de dictar normas sobre su desempeño y disciplina. Asimismo, el art. 32 en su inciso "u" plantea al Consejo Directivo como instancia final decisoria en cuestiones contenciosas referentes a alumnos y docentes.

### *Temas a reglamentar*

En principio existen dos grandes temas planteados por el Estatuto que, hasta la fecha, no presentan una adecuada reglamentación.

- Régimen de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes. Atribución del Consejo Superior en su artículo 19 inciso 19, que está pendiente de reglamentación.

- Régimen de carrera docente. Los artículos 73 y 74 del estatuto prevén su creación, lo cual aún no se ha llevado a cabo. Esto no significa desconocer la existencia de normas acerca de la labor docente y los esfuerzos que se realizan en pos de su capacitación; sino más bien la inexistencia de normativas que establezcan criterios de evaluación y control de gestión, así como de pautas para su permanencia y promoción.

### *Estructura para la toma de decisiones*

Los órganos directivos tienen asignadas funciones específicas y temas que les son propios, pero dado el carácter temporal de los mandatos y la falta de dedicación expresa, ocurre que las personas que participan en sus cuerpos colegiados deben, al mismo tiempo, cumplir otras funciones. Por tanto, es necesario no saturar a estos cuerpos con asuntos que puedan ser resueltos en otros ámbitos y, muy especialmente, con cuestiones que hagan a la aplicación de normas o resolución de situaciones especiales ya que éstas, al involucrar intereses sectoriales, están expuestas a presiones y muchas veces, a plazos procesales prolongados. Todo lo cual ocasiona que los órganos que debieran atender fundamentalmente la definición de políticas y la asignación de recursos terminen ocupados en rutinas administrativas.

La UNNE, con alrededor de cincuenta mil estudiantes, cuatro mil docentes y mil trescientos no docentes, requiere de estructuras y normativas claras y precisas que posibiliten la existencia de instancias que se ocupen de las cuestiones litigiosas y permitan que las funciones ejecutivas queden reservadas para los órganos unipersonales de conducción, con adecuados sistemas de programación y control de su desempeño. Para todo ello se recomienda avanzar en el sentido de acordar que toda norma que imponga plazos, obligaciones u otros requisitos a cualquier miembro de la comunidad universitaria, deba contener en su texto las excepciones que se contemplarán y las bases para concederlas, así como que se defina una estructura presupuestaria y de control de gestión basada en la asignación de recursos por programas y actividades, señalando, en cada caso, a las unidades operativas que medirán los costos y resultados alcanzados.

## 2. Enseñanza

### *Programa de desarrollo académico*

En el proceso de autoevaluación la enseñanza se presenta como una de las principales cuestiones que deben resolver los principales protagonistas de la vida universitaria: docentes, alumnos y graduados. Asimismo se destacan los espacios donde se canalizan las acciones de estos actores para sostener la relación enseñanza-aprendizaje: carreras de grado y de posgrado, planes de estudios, biblioteca, etc.

A partir del diagnóstico contenido en los distintos documentos programáticos y en el Informe de Autoevaluación de la UNNE se pueden apreciar planteos de políticas orientadas a la resolución de los problemas y organizadas en cuatro ámbitos de incidencia: Programa de cambio curricular, Área de Relaciones Internacionales, Área de Coordinación de Posgrado y Área de articulación con los Sistemas Educativos Provinciales.

Estas áreas, que forman parte del Programa de Desarrollo Académico, son instancias de gestión para generar una mayor vinculación entre las facultades y el Rectorado. El Programa de Desarrollo Académico es uno de los elementos centrales en los que se apoyan las estrategias de mejoramiento de la calidad institucional y se definen las políticas que luego desarrollan y consolidan las facultades. Su programación comienza con la realización de un prediagnóstico en el año 1993, y desde 1994 se organiza en las cuatro áreas mencionadas.

En ese mismo año, la Secretaría de Planeamiento, en su “Diagnóstico General: I Informe de Avance del Programa de Evaluación de la UNNE”, precisa una serie de dificultades y debilidades resultantes del modelo de crecimiento desarrollado hasta ese momento. Específicamente, la segmentación, la compartimentalización de la oferta, la carencia de posgrados, la ausencia de un régimen normativo y la existencia de un sistema bibliotecario deficiente, aparecen como los principales problemas.

En 1995 se verifican avances en la detección y definición de los principales déficits académicos con el asesoramiento de un grupo de especialistas invitados: el Dr. Pérez Lindo, la Profesora Camilloni, el Dr. Lafourcade y la Lic. Elisa Lucarelli; lo que permitió la constitución de un documento base denominado “Programa de cambio curricular”<sup>11</sup>, que se convirtió en un sustantivo avance teórico para la resolución de las dificultades encontradas.

---

<sup>11</sup> UNNE. Secretaría General Académica, 1998. “Balance inicial y propuestas de acción. Versión preliminar”

### *Carreras de grado y posgrado.* <sup>12</sup>

La oferta de carreras de grado y posgrado se distribuye en once Unidades Académicas y varias carreras dependientes del Rectorado.

Esta oferta académica se articula a partir del programa de cambio curricular iniciado en 1995 que se define como "una estrategia imprescindible de todo intento de transformar desde una perspectiva de excelencia académica el funcionamiento de la UNNE" y se constituye, así, en el punto de partida de la transformación de la oferta de las carreras en los niveles de grado y posgrado.

El programa de cambio curricular prevé la creación de equipos técnicos, denominados comisiones, que en la actualidad trabajan bajo el nombre de Comisión Central de Cambio Curricular, Comisión Interfacultades de Posgrado y Comisión Interfacultades de Cooperación Internacional, cuya estrategia se basa en "sincronización, consenso y adopción de criterios comunes, implementación gradual, Integración al Mercosur, participación y alcances, y articulación al Sistema de Evaluación Permanente".

Si bien son importantes los logros alcanzados en base a algunas de estas propuestas, como los avances respecto de las reformas de los planes de estudios en las unidades académicas (según se indica en el cuadro 2, pág.32 del tomo I del Informe final de autoevaluación; el aspecto más significativo a destacar es la definición de indicadores del cambio curricular en las unidades académicas.

Sin embargo, aunque se señaló que el proyecto de reforma curricular permitirá avanzar en los cambios de curriculum y su relación con el contexto regional, los progresos realizados no mostraban haber logrado un salto cualitativo en el momento de la evaluación externa. Los directivos, docentes y alumnos manifiestan no haber llegado a objetivos homogéneos y articulados, aunque rescatan importantes adelantos en algunas unidades académicas.

Entre los principales objetivos del cambio curricular se expresa la intención de "mejorar el rendimiento académico y adaptar los estudios a la evolución de la sociedad, acortar la duración de las carreras de grado y promover las carreras intermedias de salida laboral rápida..."<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Han ingresado a la CONEAU para su acreditación los siguientes posgrados: Maestría en Ciencias de la Ingeniería, Especialización en Sindicatura Concursal, Especialización en Tributación, Maestría en Gestión Ambiental, Maestría Interdisciplinaria en Administración y Resolución de Conflictos para la Formación de Negociadores y Mediadores, Maestría en Procesos de Integración Regional.

<sup>13</sup> Programa de cambio... Op. Cit. pág. 29.

## *Planes de estudio*

Sobre los planes de estudio puede observarse que –más allá de las características propias de cada unidad académica- están organizados de manera estándar, sin conexiones específicas con la problemática regional, sin ciclos comunes a diferentes carreras y con estrategias diferenciales en la fijación de las políticas de ingreso. Los ejemplos que se señalan a continuación, si bien pueden encontrarse más desarrollados en los anexos de cada facultad, tratan de ilustrar cómo se debería seguir profundizando la tarea de consensuar los diferentes criterios de avance en los cambios curriculares.<sup>14</sup>

Las facultades muestran, según opiniones de sus integrantes, algunos ejes transversales comunes a tener en cuenta. Entre ellos es importante destacar:

- Escasa interdisciplinariedad: la mayor parte de las asignaturas y/o áreas que conforman los planes de estudio pertenecen al Departamento o a la

---

<sup>14</sup> Para citar algunos ejemplos:

En el caso de Arquitectura se observa que el Plan de Estudios no se perfila como muy diverso de los existentes en las otras Facultades del país, y su producto es eminentemente profesionalista.

En Ciencias Económicas están a la espera de que la UNNE adopte un régimen común. Entretanto la Facultad ha instituido un curso denominado «Introducción a las ciencias económicas» que consta de cuatro módulos temáticos (Contabilidad, Derecho, Matemáticas y Economía/administración) que funciona como una restricción para todos los ingresantes ya que de no aprobarlo por completo (son cuatro evaluaciones) no pueden rendir ninguna otra asignatura.

En cambio en la Facultad de Ciencias Exactas, las etapas recorridas fueron la concientización, la formación de un equipo técnico para el cambio, la adopción de la organización departamental en 1997, y el cambio en programas de algunas asignaturas. El cambio en el plan de estudios está previsto para el año 2001, para poder tener en cuenta los avances que se realicen en las equivalencias de carreras para el Mercosur, que actualmente están en proceso de discusión. Uno de los objetivos del cambio es aumentar la flexibilidad de las carreras, actualmente con un régimen de correlatividades demasiado rígido que contribuye a su alargamiento, lo que origina excesivos pedidos de excepciones.

En la Carrera de Medicina el plan de estudios actualmente vigente, a pesar de la reducción de contenidos y de la tecnificación de los procedimientos docentes, parece seguir poniendo excesivo énfasis en una cantidad de información no siempre necesaria, a costa de la preparación en habilidades y destrezas. En este sentido es muy buena la decisión de modificar las características del Internado. Este carácter “enciclopedista y excesivamente tecnologizante” de la formación del médico es detectada, por este CPE, como un elemento negativo por las instituciones empleadoras de egresados recientes, como hospitales y obras sociales.

Facultad, es necesaria una mayor flexibilidad para ampliar las opciones académicas y mejorar el uso de los recursos humanos dedicados a la docencia.

- Pocas posibilidades de cursar asignaturas optativas, lo cual refuerza la falta de una perspectiva interdisciplinaria.
- Baja articulación con el medio para el desarrollo de prácticas profesionales.
- Carencia de estándares *a priori*, lo que dificulta medir adecuadamente algunas de las metas propuestas.

Los logros respecto del mejoramiento de la calidad a partir de los diagnósticos realizados y de la activa participación del claustro docente son destacables, sin embargo, no se observa una dinámica semejante en los claustros estudiantiles ni en la convocatoria a los graduados.

Desde el comienzo se ha planteado la estrecha relación entre el incremento de la calidad docente y las mejoras en el rendimiento estudiantil y, si bien la participación en las reformas curriculares no compromete en forma proporcional a los dos claustros, se puede inferir que tal participación no logró concretarse con la misma intensidad y amplitud en todos los sectores involucrados.

Respecto del programa de cambio curricular, no obstante los progresos que se verifican en las distintas unidades académicas, no hay opiniones demasiado satisfactorias sobre su resultado dado que, hasta el momento, se centró casi específicamente en los planes de estudio. Por tal motivo se sugiere implementar el plan de seguimiento y evaluación curricular que la Secretaría General Académica ha presentado para 1999, con el “objeto de dar continuidad a determinadas líneas de acción establecidas en el Documento Base inicial del Programa de Cambio Curricular (Res. N° 652/95)”<sup>15</sup>

### ***Posgrado***

La UNNE ha señalado como área prioritaria la formación de posgrado, por tal motivo el crecimiento en términos cuantitativos de su oferta es de una importante magnitud.

En la actualidad se desarrollan veintinueve especializaciones, once maestrías y diez doctorados. Sin embargo aún se observa una desproporción en cuanto a la oferta por disciplinas.

---

<sup>15</sup> Plan de Seguimiento y Evaluación Curricular. Secretaría General Académica. 1999.

Asimismo resulta necesario implementar procesos de seguimiento y evaluación de los posgrados debido a su acelerado crecimiento. Las estadísticas indican bajas tasas de graduación, lo que debe ser objeto de atención por parte de los directores de los diferentes programas de posgrado.

### **3. Docencia.**

El mejoramiento de la calidad de la docencia y de los rendimientos estudiantiles son puntos clave en la constitución de la estrategia institucional de la UNNE. Para avanzar en ese sentido se ha planteado la necesidad del aumento de las dedicaciones docentes, entendiendo que de este modo se garantizará el mejoramiento de las dos áreas, ya que una mayor dedicación docente es el punto de apoyo para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El dato relevante es la estrecha vinculación asignada por las autoridades a la asociación entre las políticas docentes y estudiantiles. Es importante la característica señalada, ya que en la propuesta institucional, el mejoramiento de la calidad involucra a todos los sectores.

Tanto en el Informe de la autoevaluación como en la evaluación externa se observan una serie de dificultades y debilidades relativas a la docencia y a los alumnos. En las reuniones mantenidas durante la visita en las Secretarías del Rectorado, se analizaron algunos ejemplos de los problemas encontrados y de las políticas que se han implementado para el mejoramiento de la calidad.

El otro punto de partida, el mejoramiento de la calidad docente, se manifiesta a partir de un programa que promueve el incremento de las dedicaciones docentes, la participación en el Programa de Incentivos a la investigación y el Programa de Formación Docente, teniendo como meta, para 1999, el incremento de la planta de profesores con dedicación exclusiva al 17% del total, lo cual supone un aumento cercano al 100% respecto de la proporción actual.

La Comisión Interfacultades de Posgrado posibilita que en el trabajo en comisiones, constituidas por los coordinadores de posgrado de cada unidad académica, se propongan mejoras sustantivas en la formación docente promoviendo especializaciones, maestrías y doctorados, aumento de las dedicaciones exclusivas e incorporación de los docentes a los Programas de Incentivos.

La autoevaluación ha gestado nuevos procesos que se convierten en ejes transversales a las distintas unidades académicas, aportando a la conformación de una visión integradora de las visiones parciales de las unidades. Tales procesos son la evaluación permanente, el cambio curricular y el perfec-

cionamiento docente en las áreas profesionales y pedagógicas. Cabe señalar que la incorporación de las unidades a estas propuestas no es homogénea, ya que está influida, en cada caso, por las condiciones y particularidades propias de cada disciplina.<sup>16</sup>

En síntesis, se destaca que la decisión de implementar una evaluación permanente se constituyó en uno de los mecanismos de comunicación más significativos entre el Rectorado y las facultades.

Entre los avances para el mejoramiento docente se destacan el intercambio docente con universidades nacionales y extranjeras y la participación en redes académicas internacionales, según el informe elevado por el coordinador de Cooperación Internacional, en el cual puede apreciarse que en el período 1994/98 se realizaron sesenta y siete Convenios y Acuerdos con universidades e instituciones extranjeras y veintisiete con argentinas y que ha viajado un número significativo de docentes y alumnos.<sup>17</sup>

La política de promoción de formación de posgrado y apoyo para la realización de maestrías y doctorados en otros centros académicos manifiesta un crecimiento de la oferta en el período 95/98<sup>18</sup>.

El programa de mejoramiento de las dedicaciones docentes tiene como objetivo contribuir a una mayor inserción de los docentes en la Universidad. Las estadísticas de 1998<sup>19</sup>, informan que “del total de docentes de la Universidad Nacional del Nordeste, la gran mayoría tiene dedicación simple (82,98%), mientras que, tienen dedicación semi-exclusiva el 8,39% y dedicación exclusiva el 8,63%”<sup>20</sup>

Los datos de docentes según dedicaciones indican que los profesores titulares representan el 15,38%; los adjuntos, el 16,83%, y los jefes de trabajos

---

<sup>16</sup> La opinión de los Decanos sobre el proceso de la evaluación permitió una ronda de consultas sobre la problemática, que mostró el compromiso institucional por parte de las principales autoridades para participar tanto en el diagnóstico institucional como en la implementación de las políticas que se recomiendan. Su primer compromiso se manifiesta en los informes de autoevaluación de las unidades académicas y en la participación en el sistema de evaluación permanente.

<sup>17</sup> Viajes a centros académicos extranjeros a través del programa de Cooperación Interuniversitaria. (Ex Intercampus) Han viajado 56 docentes y 120 estudiantes, recibiendo la visita de 30 docentes y 237 estudiantes.

<sup>18</sup> Informe Final de Autoevaluación Institucional. Págs. 37 a 39.

<sup>19</sup> Informe estadístico.1998. Secretaría de Planeamiento; UNNE.

<sup>20</sup> Op. Cit. Pág. 94.



prácticos, el 30,44%; el resto son auxiliares docentes y otros. La relación alumnos/docentes en el año 1998 era, en promedio general, de trece alumnos por docente, pero este número presenta grandes variaciones respecto de una media cuando se lo desagrega por unidades académicas. La disminución de la planta docente a partir de 1992 se debe al comienzo del incremento de las dedicaciones.

El total de la planta docente en 1998 era de cuatro mil setenta y siete docentes. En abril de 1999 los titulares y adjuntos suman mil ciento diecisiete. De éstos, ochocientos seis son docentes por concurso, lo que permite una mejora en las categorías. Este procedimiento es altamente reconocido en la mayoría de las unidades académicas. Sin embargo se observa que el porcentaje de docentes por concurso es desigual según las facultades, ya que varía desde un 51,43% en la Facultad de Humanidades a un 91,38% en Ciencias Veterinarias.

El Estatuto de la Universidad describe adecuadamente las etapas de la carrera docente y es recomendable continuar con las mejoras de la formación pedagógica permanente a partir de los programas de formación docente. Al mismo tiempo se sugiere incrementar el estímulo para la obtención de títulos de posgrado. Otro tema destacable es que no se encuentra en desarrollo una política de evaluación docente. Si bien las líneas de acción tienden al mejoramiento de la calidad, no se perciben instrumentos de medición para evaluar el impacto que dicha gestión está generando en el cuerpo académico.

El número de docentes que perciben beneficios derivados del Programa de Incentivos es de doscientos cuarenta y siete y los categorizados ascienden a trescientos cincuenta y siete.

### *Claustro Docente, resumen de su situación.*

La mayor proporción de docentes de grado y posgrado tiene dedicación simple y baja retribución, lo que afecta su participación de tiempo completo o en tareas diversas de la presencia frente a alumnos. Esta situación se combina con el hecho de que la UNNE tiene uno de los presupuestos por alumno más bajos del sistema y ha comprometido una parte significativa del mismo en sueldos y salarios.

Sin embargo, este estado de cosas ha comenzado a modificarse favorablemente por el crecimiento del 5,70% anual de las dedicaciones exclusivas para el período 95/99<sup>21</sup>, con la disminución de la planta docente en un 1,48% durante el período mencionado.

---

<sup>21</sup> Informe final de Autoevaluación. PG. 47.

Otro dato significativo es la tendencia a la autocapacitación de los docentes, especialmente en los sectores de más baja dedicación y/o jóvenes, mediante la realización de carreras de posgrado (Maestrías o Doctorados) y la participación en equipos de investigación, tanto en el país como en el exterior. Una contribución decisiva en este sentido es la creación de la Carrera Docente y la Maestría en Docencia Universitaria, como las iniciativas de la máxima conducción de la institución, a través de su Secretaría General Académica.

Estos instrumentos de perfeccionamiento docente integran un Programa de Formación Docente financiado desde el Rectorado con recursos del presupuesto general de la Universidad, conformando los llamados Programas Centrales en el Presupuesto por Programas.

La actitud general respecto del cambio curricular es que éste es una actividad de fuerte compromiso para toda la Universidad. Se detectó que mientras algunas facultades, que cuentan con un fuerte apoyo de especialistas en pedagogía y han contratado evaluadores externos, tienen propuestas pedagógicas, didácticas y evaluativas innovadoras; otras, más tradicionales, se han concentrado en perfeccionar el sistema existente.

Se destaca, por parte de sus autoridades, que la UNNE es la Universidad que recibe y envía más alumnos y profesores en programas de intercambio dentro del conjunto de las universidades estatales argentinas.

#### **4. Alumnos.**

La UNNE, considera muy importante, el mejoramiento de la calidad académica de los alumnos y la necesidad de reducir las distorsiones que se producen debido a su despareja formación previa según el área de procedencia. Como ejemplo, se citan la incorporación de materias introductorias (Programa de cambio curricular)<sup>22</sup>, y la promoción de ambientes adecuados para su primera experiencia en la Universidad. En este modelo de adaptación se observa un papel formativo por parte de la institución que, sin embargo, ha recibido críticas de algunas agrupaciones estudiantiles que lo consideran como una forma de selección encubierta.

---

<sup>22</sup> El programa de cambio Curricular se desarrolla de acuerdo a los lineamientos generales contenidos en el Documento Base aprobado por el Honorable Consejo Superior por Resolución N° 652/95.

### *Características socio-demográficas de los estudiantes*

La UNNE contaba en 1998 con un total de cincuenta y cinco mil trescientos alumnos. Por tamaño, establecido en número de alumnos, se la considera integrante del grupo de las universidades estatales clasificadas como “grandes”<sup>23</sup>. Su tasa de femineidad estudiantil es del 55,12% de la matrícula y la de masculinidad, del 44,88%, con una distribución variable por facultades<sup>24</sup>.

La evolución de la matrícula en los últimos diez años manifiesta el pasaje de una tasa negativa en el período 88/93 (-0,73) a un incremento del 8,37 desde 1993 a 1998. Lo más significativo es el cambio de la Facultad de Humanidades que pasó de una tasa de -8,06 a un crecimiento en el período 93/93 de 40,55<sup>25</sup>.

Los nuevos inscriptos en 1998 representan casi el 30% de la matrícula total, lo que significa un incremento del 20,78% respecto de 1995. Si bien se observa que Ciencias Sociales, el área de mayor evolución, representa el 54%, las Ciencias Básicas y Aplicadas ya insinúan una tendencia firme en cuanto al crecimiento de sus matrículas.

Las unidades académicas de la Ciudad de Corrientes concentran al 68,40% de los nuevos inscriptos, mientras que las de la Provincia del Chaco poseen el 31,60%.

La residencia permanente de los nuevos inscriptos son las dos ciudades capitales, Corrientes y Resistencia, en un 42,19% de los casos, mientras que los restantes proceden de las distintas localidades del interior de ambas provincias y de otras de la región Nordeste.

Las estadísticas explican la importancia otorgada al bienestar estudiantil por las autoridades<sup>26</sup>, al mismo tiempo que reflejan la conveniencia de desarrollar políticas de nivelación para mejorar el rendimiento académico de los ingresantes provenientes de las zonas más desfavorecidas.

La tasa de permanencia, que se constituye en uno de los indicadores relevantes de la capacidad institucional de asimilar grandes cantidades de

---

<sup>23</sup> Este grupo está compuesto por universidades con más de cuarenta mil estudiantes y lo integran: Buenos Aires, Córdoba, La Plata, Tecnológica, Rosario, Nordeste y Tucumán. (Fuente: *Anuario 1996 de Estadísticas Universitarias*, MCyE, SPU).

<sup>24</sup> UNNE. Informe estadístico. Secretaría general de Planeamiento.

<sup>25</sup> Op. Cit. Pág. 25

<sup>26</sup> Se desarrolla en un capítulo aparte.

inscriptos nuevos sin cursos de ingresos, es variable según las diferentes carreras. La permanencia de los nuevos inscriptos de 1997, estimada durante la primera reinscripción de 1998, varía desde un 36,63% en Medicina a un 78,28% en Agroindustrias, y muestra situaciones de adaptación a la vida universitaria muy diferentes. No se han registrado estudios sobre la deserción en la Universidad en forma sistemática, de forma tal que se recomienda realizarlos para mejorar la permanencia de los estudiantes con políticas de retención y, al mismo tiempo, hacer más eficiente el uso de los recursos.

### ***Ingreso a la Universidad***

Pese a que el ingreso irrestricto<sup>27</sup> es considerado un logro importante por diferentes sectores de la vida universitaria, se observa que en la UNNE, aunque el tema ha sido ampliamente debatido, se carece de estudios adecuados. Los sectores estudiantiles afirman que los ciclos introductorios son ingresos encubiertos y sólo prolongan la permanencia por un período<sup>28</sup> y que provocan deserciones significativas al finalizar el primer año.

La Universidad debe instrumentar algunas políticas a fin de disminuir las actuales tasas de abandono. La estrategia podría concentrarse en continuar y potenciar los cursos de nivelación a distancia para alumnos secundarios que actualmente provee la UNNE. Esto facilitaría la reducción de las diferencias que se registran en las materias introductorias. Otras opciones, como los cursos introductorios y la articulación con la enseñanza secundaria, son alternativas complementarias que podrían ser consideradas.

## **5. Servicios de biblioteca y de información**

Los servicios de biblioteca tradicionales y las nuevas posibilidades multimediales y de comunicación por medio de internet son actualmente herramientas imprescindibles para llevar a cabo las tareas de docencia e investigación en la universidad.

La UNNE ha reconocido la importancia de estos servicios, de los que actualmente carece. En el proceso de autoevaluación del área académica se

---

<sup>27</sup> Que en sentido estricto debería denominarse “ingreso directo”, ya que es “restringido” a aquellos postulantes que disponen de título secundario, o edad mayor a 25 años y capacidad demostrada en una prueba de conocimientos.

<sup>28</sup> Observar las tasas de desgranamiento.

identifica el “Déficit del sistema bibliotecario con relación a la cantidad y actualización del material bibliográfico y a la informatización parcial de los registros”<sup>29</sup> como una debilidad, y se propone como objetivo “Fortalecer el sistema bibliotecario”<sup>30</sup>.

En este sentido se puede mencionar que se han realizado las obras de infraestructura básicas necesarias para poder integrar sus múltiples bibliotecas (Central, de Facultades, de Departamentos, de Cátedras y de Institutos) espacialmente dispersas. Una estructura de bibliotecas compleja como la de la UNNE requiere para su adecuado funcionamiento, de dos componentes básicos: la infraestructura informática (*software*, comunicaciones, *hardware*) y una estructura orgánica de gestión, además del volumen, calidad y actualidad del material que debe administrar.

Como se indicó previamente, la infraestructura informática básica necesaria<sup>31</sup> está en avanzado proceso de expansión integrando campus y facultades mediante una Red Regional (WAN) con tres nodos principales: Resistencia (Chaco), Pcia. Roque Sáenz Peña (Chaco) y Corrientes (Corrientes). La red emplea enlaces satelitales y posee su antena central en la sede del Rectorado. En los distintos campus se han implementado las redes locales que comunican las facultades e institutos. El proyecto de desarrollo de la Red ha sido llevado adelante por la Secretaría General de Planeamiento y su alcance incluye la comunicación de todas las unidades académicas. La definición de las redes locales en el ámbito de facultades e institutos ha sido delegada a cada uno de ellos, el grado de desarrollo alcanzado en cada caso es desparejo.

Por el contrario, la Universidad no ha conseguido el mismo desarrollo de la estructura de gestión de su complejo y distribuido sistema de bibliotecas, muy ligado al esquema de facultades. No existe un ámbito formal (dirección, comisión, etc.) que coordine la gestión de esta red de bibliotecas, la que desarrolla mediante acuerdos informales y no planificados realizados por los respectivos responsables. Actualmente no se puede consultar informáticamente acerca de si un material está disponible en alguna de las bibliotecas o de si se está solicitando la adquisición de algún material existente en el acervo.

El servicio de biblioteca es transversal al esquema de facultades e institutos, por lo cual sería necesario que se plantee, en el ámbito de Rectorado,

---

<sup>29</sup> Informe Final de Autoevaluación Institucional. Versión Actualizada a diciembre de 1998. Tomo 1. Pág. 27

<sup>30</sup> Informe Final de Autoevaluación Institucional. Versión Actualizada a diciembre de 1998. Tomo 1. Pág. 28

<sup>31</sup> Informe Final de Autoevaluación Institucional. Versión Actualizada a diciembre de 1998. Tomo 1. , Pág. 74.

la necesidad de formalizar su coordinación. La Biblioteca Central, que depende de Rectorado, debería ser la coordinadora natural del sistema de bibliotecas, pero no tiene formalmente asignada tal función, aunque de hecho la cumpla con aquellas bibliotecas que requieren alguna ayuda de la misma.

La Biblioteca Central posee informatizado su catálogo de material integrado por setenta mil volúmenes y treinta y dos mil títulos. Es posible efectuar búsquedas por autor, título, ISBN, palabra clave, etc. El sistema está disponible para autogestión de usuarios, con cuatro estaciones de trabajo en la sala, puede emitir un ticket para el retiro en préstamo del material con especificación de la ubicación física del mismo y la condición del lector. Se está instalando un sistema de control de libros por código de barras para habilitar la sala de lectura según el sistema de "estanterías abiertas". El horario de atención al público es de siete a veintitrés horas, y el número aproximado de préstamos diarios es de seiscientos. Cuenta con un presupuesto de sesenta y siete mil pesos y prevé la compra de material y las suscripciones a publicaciones periódicas.

El catálogo informatizado de la Biblioteca Central no se encuentra disponible en la Red de la UNNE, a pesar de la factibilidad tecnológica de acceso a la misma verificada mediante pruebas específicas. Una de las razones por las que no se ha concretado aún este servicio es la ejecución del proyecto FOMECE que está actualizando los sistemas de información. La Biblioteca Central lidera el proyecto FOMECE de biblioteca bianual 1999/2000, que financia capacitación, adquisición de tecnología (*software* y equipamiento informático) y material multimedial (CD, Videos y DVD), para todas las bibliotecas de facultades. Esta importante inversión sería mucho más efectiva si se realizara en el marco de una estructura de gestión formalizada que integrara todos los reservorios de información: libros, publicaciones periódicas, artículos, monografías, etc. de la Universidad.

En las distintas bibliotecas de las facultades se pudo observar un desarrollo heterogéneo, tanto en el grado de informatización como en las facilidades ofrecidas a los lectores (sala de lecturas, acceso a internet, autogestión, etc.). Llama la atención que en algunas facultades el material se encuentre organizado sobre la base de bibliotecas departamentales no integradas.

En general se detectó que las bibliotecas de las facultades no han actualizado sus acervos bibliográficos y poseen muy pocas suscripciones a publicaciones periódicas especializadas. Básicamente no existen previsiones presupuestarias para estos rubros y por lo tanto las compras que se realizan se financian con economías realizadas en gastos de funcionamiento. Se sugiere que esta situación sea considerada atentamente debido a la importancia de este material para el desarrollo de las actividades específicas de la Universidad, por lo cual podría analizarse el esquema de prioridades en vigencia.

### *Sugerencias y recomendaciones.*

Se recomienda reorientar el actual presupuesto y considerar la necesidad de incrementarlo para:

- Aumentar la participación de los claustros de docentes, estudiantes y graduados, para promover un mayor compromiso, ya que a partir de las entrevistas mantenidas durante la evaluación surgió que no se los ha integrado suficientemente a los procesos de planificación académica.
- Reorganizar la oferta de grado existente, en función de: a) la pertinencia regional de las carreras, b) la situación de los niveles de saturación de los mercados, especialmente el regional, c) la disponibilidad de docentes y d) la capacidad de la infraestructura para desarrollar determinadas áreas del conocimiento.
- Continuar con la promoción de carreras cortas a condición de que se cuente con estudios de viabilidad regional.
- Articular las carreras largas para lograr una mayor flexibilidad, en un doble sentido: a) académica, mediante el reconocimiento de estudios por ciclos y no por materias; y b) curricular, generando ciclos intermedios, de forma que puedan tener salida laboral anticipada.
- Considerar como prioritarios en toda propuesta curricular que se desarrolle la flexibilización de los planes de estudio, la interdisciplinariedad, el desarrollo de actividades en ámbitos de futuros campos laborales, la investigación y la inserción en la vida regional. Cabe destacar que dichos elementos se hallan desarrollados en algunas áreas.
- Aumentar el número de docentes con dedicación exclusiva que si bien está en una etapa de crecimiento aún representa un porcentaje muy bajo en el total de los docentes de la UNNE.
- Continuar con el diseño de una política de formación de posgrado que se caracterice por su excelencia académica y su vinculación con las necesidades académicas y regionales.
- Consolidar los emprendimientos que se están llevando a cabo en la Biblioteca Central y, en general, en las distintas bibliotecas de la UNNE, tanto en

la incorporación de tecnología, como en la formación de recursos humanos y en el fortalecimiento de la infraestructura edilicia.

- Definir un ámbito de articulación de las distintas bibliotecas, que las coordine e integre, sin necesidad de centralizar su funcionamiento.
- Realizar previsiones presupuestarias para la capacitación docente, la implementación de tecnologías para el mejoramiento de la enseñanza y la actualización bibliográfica del material disponible en las bibliotecas, tanto libros como publicaciones periódicas específicas.

## **6. Investigación**

La Autoevaluación Institucional realizada en 1994 señaló varias debilidades que afectaban la capacidad de la Universidad para realizar una más extensa y relevante actividad de investigación científica y tecnológica<sup>32</sup>. A partir de ese diagnóstico la institución se propuso varios objetivos para fortalecer las actividades de investigación:

- Definir y promover líneas prioritarias de investigación y desarrollo que permitieran generar los conocimientos científicos y tecnológicos que se requiriesen en el medio y que contribuyeran al mejoramiento económico-social de la región.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos y financieros y concentrar los esfuerzos en áreas con impactos significativos en la sociedad.
- Fortalecer el sistema de becas para incrementar la cantidad y calidad de los recursos humanos para la investigación y la docencia en la Universidad.
- Contribuir a la formación continua y al perfeccionamiento de docentes investigadores y auxiliares en ciencia y técnica, desarrollo, prestación de servicios y extensión.

---

<sup>32</sup> En el contexto de este informe, al término “investigación científica y tecnológica” se le atribuye un significado amplio, que incluye la investigación en todas las disciplinas del conocimiento y la utilización de resultados por la sociedad.



- Promover la difusión de las actividades y los resultados de investigación y desarrollo realizados en el ámbito de la UNNE, o en colaboración con otras Universidades o Institutos de Investigación del país o del extranjero.
- Organizar un sistema de evaluación continua de los programas y sus respectivos proyectos.

Desde 1994, el financiamiento de proyectos de investigación con recursos del presupuesto se asigna mediante un proceso de evaluación externa de los proyectos presentados por los investigadores, el cual es administrado por la Secretaria General de Ciencia y Técnica del Rectorado (SGCyT). La SGCyT recibe propuestas desde marzo hasta septiembre. A medida que son recibidos, los proyectos son evaluados por jurados que incluyen una proporción mayoritaria de docentes investigadores de otras universidades nacionales. Durante los últimos años se han aprobado -en promedio- el 85% de las propuestas presentadas.

Además, para apoyar la investigación y la formación de investigadores, la SGCyT ha impulsado programas de becas para la investigación. Para evaluar las solicitudes correspondientes a los programas de becas y pasantías, la UNNE también recurre a la evaluación por parte de académicos externos.

En el corriente año se realizó por primera vez una convocatoria a concurso de “proyectos dedicados”, especificando las siguientes áreas: investigación educativa, forestal y madera, yerba mate, algodón, producción animal, promoción del desarrollo humano y ecología. Se presentaron cuarenta y cinco proyectos que están en proceso de evaluación. El llamado a concurso no incluye señalamientos particulares sobre temas o problemas específicos en cada una de las áreas de la convocatoria.

Independientemente de los recursos de fuentes externas, durante 1998 la UNNE invirtió \$ 3.076.812 -6,4% de su presupuesto total- para apoyar actividades de investigación según la siguiente distribución.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Datos de la SGCyT

Gastos en Personal	649.005
Becas de investigación	969.890
Programa de Incentivos	987.484
Subsidios a investigadores (pasantías, maestrías y doctorados)	273.356
Gastos en proyectos de investigación <sup>34</sup>	197.077
<b>Total</b>	<b>3.076.812</b>

Esta distribución indica que la mayor parte del presupuesto de investigación se invierte en sueldos y pasantías y una mínima proporción en proyectos de investigación. No se obtuvieron datos sobre los recursos externos, por tanto, no es posible evaluar cuál es la magnitud de los fondos totales que se destina a investigación en la Universidad.

Paralelamente, con recursos propios y con fondos del programa de reconversión de dedicaciones del MEC, el porcentaje de docentes con dedicación exclusiva ha aumentado de 6,35 % en 1995 a un 9,04% en 1999<sup>35</sup>.

El examen de la documentación presentada por la Universidad y las entrevistas realizadas por el CPE evidencian la existencia de cambios como resultado de las políticas adoptadas y un apreciable progreso en la actividad de investigación según se manifiesta a través de diversos indicadores, tales como el número de trabajos publicados, el porcentaje de docentes con dedicación exclusiva que realizan tareas de investigación, la cantidad de docentes-investigadores categorizados en el Programa de Incentivos a la Investigación de la SPU del MCyE de la Nación. Así, por ejemplo, el número de trabajos publicados por los docentes-investigadores ha aumentado de cincuenta y ocho en 1994 a ciento setenta y tres en 1998<sup>36</sup>.

Aunque la actividad de investigación se incrementó en todas las facultades, tres de ellas -Ciencias Agrarias, Ciencias Veterinarias y Ciencias Exactas - acumulan alrededor del 50 % de las becas de investigación y más de la mitad de los proyectos financiados. En estas facultades alrededor del 20% de los docentes tiene dedicación exclusiva<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> La SGCyT apoya actualmente alrededor de 200 proyectos de investigación. En varios casos este apoyo de la UNNE se complementa con subsidios de fuentes externas como el CONICET y la Agencia de Promoción científica, entre otros.

<sup>35</sup> Tomo 1, pág. 48

<sup>36</sup> Datos de la SGCyT.

<sup>37</sup> Datos de la SGCyT.

A pesar del avance registrado, y de las notorias diferencias entre facultades, el porcentaje de docentes investigadores con dedicación exclusiva es todavía muy bajo como para sustentar una labor relevante. Además, la dimensión relativamente reducida del actual plantel de investigadores dificulta enormemente tanto una mayor obtención de recursos de otras fuentes como el CONICET, la Agencia Nacional de Investigación o instituciones internacionales, como la interacción con otras unidades del país y el exterior, el fortalecimiento de los posgrados y la propuesta y ejecución de proyectos regionales y de transferencia de tecnología.

Como se señala en otra sección de este informe, la formación de posgrado en la UNNE ha comenzado a partir de 1994. Incluye diez carreras de doctorado en Ciencias Exactas, Ciencias Agrarias, Ciencias Veterinarias, Medicina y Derecho.

La conjunción del apoyo a la investigación, el posgrado y el aumento del porcentaje de dedicaciones exclusivas contribuye a elevar el nivel académico de la Universidad. El impacto en la calidad de la enseñanza podría ser aún mayor si se profundizaran las reformas curriculares y se aumentara la interrelación y complementariedad de las facultades.

La realización del proceso de evaluación institucional es oportuna para apreciar los logros alcanzados respecto de los objetivos planteados en 1994. La Universidad cuenta con avances apreciables en la formación y perfeccionamiento de sus docentes-investigadores y auxiliares docentes y la actividad de investigación ha aumentado según se refleja en la cantidad de proyectos en ejecución y la publicación de sus resultados. Asimismo, merece destacarse la política de evaluación de proyectos y de las actividades docentes de dedicación exclusiva a través de la participación de evaluadores externos.

La UNNE ha podido avanzar en el fomento general a la investigación científica, sin embargo la selección de temas de investigación queda librada a la iniciativa individual de los investigadores en el marco de la libertad académica.

Existen, sin embargo, distintas alternativas para orientar la investigación sin interferir con la libertad académica de los investigadores entre las que pueden mencionarse las siguientes:

- Dirigir los programas de becas hacia la formación de investigadores en ciertas áreas prioritarias, sean éstas referidas a temas de interés regional o para cubrir necesidades de áreas vacantes en la Universidad;
- Impulsar la realización de encuentros y discusiones entre investigadores y actores socio-económicos regionales para promover consensos sobre pro-

blemas de relevancia que puedan originar proyectos de investigación en la Universidad.

- Realizar concursos de proyectos con temas específicos a partir del reconocimiento de problemas primordiales.

La UNNE ha dado algunos pasos en este sentido, pero para poder “concentrar esfuerzos en áreas con impactos significativos en la sociedad” debería iniciar acciones tendientes a señalar específicamente las cuestiones fundamentales para luego dedicar recursos destinados a orientar investigaciones en esa dirección.

Sin embargo es prudente destacar que la definición de una política de investigación no puede resolverse unilateralmente desde el Rectorado y el Consejo Superior. La Universidad debe iniciar un proceso de discusión para generar los consensos necesarios –internos y externos - que sirvan de base para elaborar una política al respecto.

## **7. Extensión y Transferencia Tecnológica**

La UNNE tiene varios programas y desarrolla múltiples actividades que pueden ser encuadradas en el concepto general de extensión. A esta última se la define como la vinculación entre las actividades de docencia e investigación y la sociedad en la que se inserta la Universidad. Los propósitos que ella asume se instrumentan por dos vías: las actividades de extensión universitaria y las de transferencia de tecnología<sup>38</sup>. Ambas áreas tienen un propósito común: la transferencia directa a la sociedad de conocimientos y capacidades disponibles en la Universidad, pero difieren en objetivos, estrategias y actividades.

Recientemente se ha creado una nueva instancia vinculada con la extensión: el Área de Propiedad Intelectual e Industrial, cuyas actividades se articulan parcialmente con las áreas anteriormente mencionadas.

Teniendo en cuenta el *Informe Final de Autoevaluación Institucional, Tomo I*, así como las entrevistas que durante la visita a la Universidad se mantuvieron con los responsables de dichas áreas en el Rectorado y en las facultades, se desprenden las consideraciones que a continuación se señalan.

---

<sup>38</sup> Explicitadas en el documento “Lineamientos de la política universitaria para la gestión 1994-1998”

En relación con la función de extensión, el Estatuto de la Universidad - aprobado por la Asamblea Universitaria en diciembre de 1995 y por el MCyE de la Nación (Res. N° 264/96)- da a esta actividad una expresa importancia<sup>39</sup>.

En el documento: “Lineamientos de Política Universitaria para la Gestión 1994-1998” se especifican los siguientes objetivos:

- Revalorizar la extensión como una de las funciones esenciales de la Universidad, de igual valor y legitimidad que la docencia y la investigación.
- Lograr que la Universidad priorice la transformación social de la comunidad y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.
- Fortalecer el servicio de orientación vocacional para mejorar la calidad de la prestación y ampliar su cobertura.
- Contribuir a la transformación y mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos de las provincias del NEA.

Las estrategias planteadas son, principalmente, constituir un sistema de coordinación entre la Secretaría de Extensión del Rectorado y los responsables en las facultades, fomentar la participación de la comunidad a través de sus organizaciones; participar en proyectos conjuntos con los estados provinciales; incrementar las actividades de orientación vocacional; promover el perfeccionamiento docente a todos los niveles de la enseñanza.

En relación con las actividades de la Secretaría de Extensión dependiente del Rectorado, se definieron cuatro áreas de intervención, con sus respectivos programas:

---

<sup>39</sup> Artículo 110: “La Universidad, mediante la extensión universitaria, promueve su inserción en el medio y proyección a la comunidad: participa de la responsabilidad de la labor educativa y el mejoramiento cultural del pueblo. Objeto preferente de esta acción serán los jóvenes que no siguen estudios regulares, sobre quienes deberá proyectarse por todos los medios, los beneficios del saber y las manifestaciones superiores del espíritu.”

En los artículos siguientes se encomienda al Consejo Superior de la UNNE y a los Consejos Directivos de las Facultades la organización y el dictado de la reglamentación encaminadas a promover y realizar la labor de extensión universitaria, haciendo participar en la labor a los docentes, alumnos y graduados.

Area	Programas
Desarrollo social	Convenios UNNE –Municipios La Universidad en el Medio Seminarios UNNE –Municipios La Universidad Solidaria Adultos Mayores
Educación No Formal	Educación UNNE a todos Cursos Introdutorios de Computación Extracurricular de Idiomas Modernos (Inglés, Inglés Técnico, Alemán, Francés, Portugués, Guaraní)
Cultural	Talleres culturales, principalmente de arte (gratuitos) Debates sobre temas de importancia en la sociedad
Difusión y Comunicación	Videoteca educativa Información, Orientación y Reorientación Vocacional

El presupuesto global de la Secretaría de Extensión para estas actividades es de \$ 100.000. La parte más importante de los cursos de educación no formal (inglés y computación) se autofinancia. A dichos cursos concurren cerca de mil doscientos participantes. En otros programas, como "La Universidad en el Medio" y los establecidos con municipios, los costos se comparten con las municipalidades y facultades intervinientes.

El programa "La Universidad en el Medio", iniciado en 1994, es uno de los centrales. Actualmente se articula con los convenios UNNE–Municipios. Se realiza varias veces por año una convocatoria a docentes para responder a necesidades detectadas, a través de proyectos de duración máxima de un año y un presupuesto máximo de \$ 2.500 para gastos (no sueldos). Los participantes deben integrar un equipo con docentes de todas las categorías. Una Comisión *ad-hoc* del Consejo Superior aprueba y evalúa los proyectos. Buena parte de éstos se orientan a actividades productivas agropecuarias, y en particular a pequeños productores. Entre 1994 y 1997 se realizaron ciento veintiséis proyectos y en 1999 se aprobaron treinta de las setenta solicitudes presentadas. Los Municipios elaboran *a posteriori* un informe sobre las actividades realizadas en conjunto con la UNNE.

En lo referido a la función de extensión de las facultades, la instrumentación de las estrategias planteadas en los últimos años se efectuó sobre prácticas de extensión que se realizaban tradicionalmente en la Universidad, algunas desde hace varias décadas, y que por lo tanto tenían canales ya establecidos.

En general esos canales eran y siguen siendo, en la mayoría de los casos, la comunicación directa de los interesados en la aplicación de los conocimientos de la Universidad con los docentes o directivos encargados de los respectivos temas en las facultades. Esto es aún más claro en el caso en que la

extensión toma la forma de prestación de servicios organizados, tales como atención de la salud, análisis químicos, biológicos y estudios específicos de diverso tipo. En estos casos los usuarios concurren directamente a los puntos de atención establecidos por las facultades.

Las facultades en las que la actividad de extensión, en su estilo tradicional de vinculación con los sectores productivos, es más importante, son las de Ciencias Agrarias-ERAGIA, Ciencias Veterinarias y Agroindustria. Esto se basa obviamente en el perfil productivo de las provincias que integran la UNNE. Dichas facultades tienen numerosos convenios con otras instituciones del medio, en particular con los Ministerios o Secretarías provinciales vinculadas a cuestiones agropecuarias, con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y con los Municipios.

Las facultades de Medicina y de Odontología brindan tradicionalmente sus servicios a la población, en forma gratuita o a través de convenios con organismos públicos, nacionales y provinciales. También participan en los programas de la Secretaría de Extensión del Rectorado, la Facultad de Humanidades, la Facultad de Arquitectura y Urbanismo y la Facultad de Ciencias Económicas.

Algunas unidades académicas desarrollan pocas actividades de extensión, pero realizan transferencias de conocimientos y tecnología a través de consultorías, servicios tecnológicos o servicios docentes para la Red Educativa del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación (Ingeniería, Económicas, Ciencias Exactas y Naturales, y Humanidades).

En la Facultad de Derecho y el Instituto de Criminalística, esta actividad es mínima, presenta escasos convenios con entidades del medio.

En cuanto a los recursos destinados a las actividades de extensión, si bien se conoce el gasto de la Secretaría de Extensión del Rectorado, es prácticamente imposible discriminar este gasto en las facultades, no sólo porque el modelo presupuestario no formula presupuestos por programas, sino porque estas actividades están estrechamente ligadas con las de docencia e investigación.

La proporción de recursos totales destinados a extensión es por lo tanto mayor que el que corresponde a la Secretaría de Extensión del Rectorado, existen porciones no factibles de discriminar en lo que figura como dedicado a docencia o a investigación.

Por otra parte, también se producen ingresos por las actividades de extensión cuando éstas se prestan bajo la forma de servicios. Estos ingresos suelen derivarse al mantenimiento de los mismos servicios, por lo cual no hay una contabilidad por programas que permita evaluar el costo neto de los mismos.

### *Area de prestación de servicios y transferencia tecnológica.*

En los últimos años, la vinculación de la UNNE con el medio agregó al modelo “tradicional” de extensión las nuevas tendencias sobre vinculación tecnológica<sup>40</sup> que fueron debatidas entre todas las universidades nacionales.

La transferencia tecnológica, si bien se basa en la transmisión de conocimientos generados en la universidad, se diferencia de la extensión no sólo en que sus servicios son remunerados, sino en que está concebida con el propósito de realizar la promoción activa del desarrollo regional en áreas en que la innovación tecnológica y la incorporación de conocimiento de alto nivel es el eje de la competitividad.

En consonancia con el marco referencial explicitado en el documento de la CONEAU “Lineamientos para la evaluación institucional”, la UNNE se propone<sup>41</sup> :

- Intensificar su articulación con la sociedad, posibilitando a docentes e investigadores, la aplicación concreta de conocimientos y desarrollo tecnológico en proyectos de servicios.
- Crear nuevas fuentes para la obtención de recursos alternativos para el desarrollo de la institución.
- Mantener contactos con otras universidades para intercambiar experiencias y determinar criterios, normas y procedimientos.

La Gerencia opera ofreciendo y promocionando los servicios y competencias de la UNNE. Para ello preparó, actualizó y difundió catálogos de oferta de las capacidades y especialidades de las facultades y grupos de investigación de la institución a fin de incrementar la demanda.

La actividad de la Gerencia se intensificó desde 1997. En 1998, los ingresos alcanzaron \$ 1.280.360. El 30% de los mismos provino de proyectos en los que participaron varias facultades. En los proyectos de una sola facultad, las mayores participaciones fueron de Ciencias Veterinarias, Derecho, Humanidades y Exactas. La participación de estas unidades indica que la Gerencia engloba dos actividades bastante diferentes: la prestación de servicios y la par-

---

<sup>40</sup> Esta estrategia se implementó con la creación de la Gerencia de Prestación de Servicios y Transferencia Tecnológica, en 1994.

<sup>41</sup> Documento “Lineamientos de Política Universitaria para la Gestión 1994-1998”.



ticipación en promoción y desarrollo tecnológico. Hasta el presente, la primera actividad ha sido dominante, y el dictado de cursos de la Red Federal Educativa para el Perfeccionamiento Docente explica una porción importante de los ingresos de las facultades mencionadas. Todavía el sector público es el principal cliente de la Gerencia.

Otra de las actividades de la Gerencia es la organización y gestión del Sistema de Pasantías Laborales para los estudiantes, que da cuenta de otra parte importante de los ingresos. Se realizaron más de mil pasantías; en las mismas predominaron las Facultades de Económicas y Exactas. La Gerencia responde directamente al Rectorado, con un mandato claramente definido de ofrecer los servicios y capacidades de la Universidad, y de articular las demandas recibidas hacia interior del cuerpo universitario y de las facultades.

La Gerencia cuenta con recursos humanos muy calificados y adecuados a la función, pero sumamente escasos (un gerente y un administrativo) y con insuficiente infraestructura (por ejemplo, falta de conexión telefónica directa, si bien está proyectada su instalación). Esto introduce fuertes restricciones para un mayor desarrollo del área.

La articulación con las facultades se verifica a través de un responsable específicamente designado en cada una de ellas, en general se trata de un docente con dedicación exclusiva. Esta nueva tarea no representa remuneraciones adicionales para el designado, salvo en la Facultad de Ingeniería, en que percibe un porcentaje de los ingresos. Se ha previsto el dictado de un curso de posgrado en vinculación tecnológica para la capacitación de dichos responsables en el tema.

### ***Area de propiedad intelectual e industrial***

En 1998, se creó, dependiente del Rectorado, un área que reglamenta el régimen de títulos y la explotación de los derechos derivados de la propiedad intelectual. Ella establece el marco regulatorio y de procedimientos para la obtención de patentes, derechos de autor, etc., y la forma en que los beneficios económicos se distribuirán entre la Universidad y los beneficiarios. La creación de esta área es positiva para cumplir el objetivo de facilitar las actividades de transferencia tecnológica y estimular la investigación aplicada a las actividades productivas.

### ***Balance y sugerencias***

Las estrategias y actividades propuestas por la Universidad en las áreas de extensión y transferencia tecnológica en el citado documento de la CONEAU se adecuan a los objetivos planteados en los documentos básicos de la UNNE (*Estatuto y Lineamientos*). Un balance general de las actividades realizadas indica que son pertinentes al objetivo de inserción en el medio y de proyección a la comunidad planteado en los documentos liminares de la UNNE. Cabe mencionar las siguientes consideraciones:

- A través de los documentos de autoevaluación y de las entrevistas se pudo verificar una intensa actividad en estas áreas, en términos de número de actividades, de convenios o de participantes de las mismas. No se encontraron mecanismos o documentos de evaluación con pautas predeterminadas, pero la evaluación cualitativa surgida de las entrevistas con miembros de la Universidad y con actores externos, permite sostener que dicha actividad es muy valorada en el medio.
- Se aprecia que, individualmente, la Secretaría de Extensión del Rectorado, las Facultades, la Gerencia y la Fundación ejercen sus funciones en forma muy dinámica. En muchas oportunidades, estas diversas instancias participan en acciones conjuntas. Sin embargo, se considera que, por la creciente magnitud de proyectos y actividades que se desarrollan, es conveniente establecer una delimitación más clara de las funciones de cada una, a fin de evitar superposiciones. Se sugiere, en consecuencia, un proceso de puesta en común entre los responsables de las áreas mencionadas sobre los objetivos, estrategias, actividades y especificidades, como paso inicial para un planeamiento estratégico de este conjunto de funciones, en el cual se puedan aprovechar las respectivas fortalezas de cada una.
- Uno de los puntos básicos del planeamiento es establecer los criterios por los cuales una actividad de transferencia pertenece al ámbito de la Extensión o al de la Gerencia. Implícitamente, hasta ahora, ese criterio parece ser el pago de las prestaciones, por lo cual convendría explicitarlo.
- En cuanto a la relación Secretaría/Facultades, se considera conveniente la centralización de las demandas a través de la Secretaría, pero sin plantearla como excluyente, ya que la recepción de demandas por las mismas facultades resulta de la vinculación natural con la comunidad.

- En cuanto a la Gerencia, parece necesario fortalecer su rol específico e incrementar la profesionalización de la labor de los delegados de las facultades. Ello permitirá contar con recursos humanos capacitados en la función de transferencia, por lo que convendrá que estén a su cargo todas las acciones de este orden en las que participa la facultad, sean las mismas aranceladas o gratuitas.
- El propósito de armonización y búsqueda de eficiencia también debe aplicarse a las actividades docentes de la Secretaría de Extensión en los temas de inglés e informática. Sin discutir la demanda social que satisfacen - expresada claramente en el número de alumnos que concurren- y la tradición histórica de estos cursos, cabe preguntarse si la UNNE puede estimular el surgimiento de otros prestadores para los cursos de idiomas y computación - ya que se trata de disciplinas en que abundan los docentes- para concentrar su función académica en el área específicamente universitaria y reducir gastos administrativos.
- Se considera valioso continuar el impulso dado recientemente por la Secretaría de Extensión a la promoción de debates sobre los grandes problemas de la sociedad. Este tipo de actividades ofrece a la Universidad la posibilidad de aportar sus recursos humanos, conocimientos y capacidad organizativa para contribuir a las discusiones de fondo sobre el futuro de la comunidad, proyectándose así a un ámbito más amplio que el de las necesidades locales o el del aporte tecnológico a las empresas.

## 8. Infraestructura

La política de la UNNE, en el área de infraestructura se evidencia en la conservación y limpieza de los edificios que, en general, son aceptables<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> No obstante, se pueden ejemplificar tres situaciones típicas de infraestructura con las siguientes sedes institucionales:

FACULTAD DE ODONTOLOGIA: Edificio nuevo con excelente estado de conservación y funcionalidad. Equipo moderno y distribuido de acuerdo a los innovativos criterios de enseñanza y aprendizaje que esta desarrollando la Facultad. Buena y correcta iluminación y ventilación. Hay previsión de reserva de agua y equipo contra incendios. La estructura del edificio permite flexibilidad de cambios espaciales futuros. Las circulaciones son simples y de fácil evacuación, aunque se observan ciertas dificultades para la misma en los anchos y aperturas de algunas puertas. La misma observación para las escaleras en los extremos de los pasillos centrales.

En las construcciones se detectan algunos inconvenientes relativos a la seguridad, como puertas angostas y aperturas inadecuadas para una rápida evacuación; espacio insuficiente en la articulación de pasillos y escaleras y/o ascensores, además de algunos laboratorios inconvenientemente ubicados y de tortuoso recorrido de salida.

### ***Infraestructura para la Docencia***

Una baja proporción del presupuesto se destina a los llamados "gastos de funcionamiento". Esta situación se manifiesta en hechos tales como que las Bibliotecas Universitarias no tienen presupuesto propio y, por ende, políticas que no se concretan. Actualmente, el Programa FOMEC da un apoyo a la Biblioteca Central; pero se trata de un hecho puntual, no permanente.

Entre los diversos campus de la UNNE existe una importante disponibilidad de espacio físico, que debe racionalizarse tendiendo a lograr una eficiencia ocupacional del ochenta por ciento del tiempo de uso. Esto puede reducir costos de mantenimiento y de funcionamiento.

Como síntesis, se puede afirmar que los tipos de infraestructura descriptos predominan en las facultades de Odontología y Arquitectura (ver nota anterior). Si se tiene en cuenta la disponibilidad de espacio que configuran en conjunto los diversos campus de la UNNE, con sus facilidades de acceso, de estacionamiento, de recreación deportiva y de posibilidad de expansión edilicia, se puede sostener que la UNNE se muestra como una institución cuya presencia física es aceptablemente buena y digna en general.

FACULTAD DE ARQUITECTURA: Edificio adaptado a otro existente de uso diverso (Hogar Escuela para niños: cerca 1950). Si bien se observa un mantenimiento y limpieza correctas, la adaptación no puede solucionar la funcionalidad exigida por una moderna pedagogía disciplinar, ni mucho menos cambios radicales en la misma, sino a costa de transformaciones físicas onerosas y nunca satisfactorias. Posee un edificio nuevo, cuya construcción esta detenida por paralización del presupuesto de inversión.

Aproximadamente es el caso de MEDICINA, cuyos laboratorios son precarios, inundables y riesgosos por circulación subterránea complicada.

También INGENIERIA que ocupa un edificio similar al de ARQUITECTURA. En estos edificios la seguridad de una rápida evacuación es aceptable a simple vista, aunque el nuevo edificio de Biblioteca de Medicina tiene un núcleo de circulación riesgoso para el movimiento de un público numeroso.

INSTITUTO DE CRIMINALISTICA: Su estado edilicio es ruinoso y obsoleto

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. El proyecto futuro de la Universidad

La UNNE enfrenta con un fuerte compromiso el dilema que se plantea entre la búsqueda de la excelencia científica y académica y la necesidad de responder a las demandas de educación de la región. Sin embargo, la posibilidad de atender estas últimas está limitada por los recursos financieros disponibles, cuya insuficiencia impide desplegar toda la capacidad académica deseable en las distintas disciplinas y áreas de conocimiento.

**Recomendación:** Se propone que la UNNE encare un debate en el que se puedan explicitar los dilemas que enfrenta y las posibles opciones para actualizar su proyecto institucional. Este proceso deberá sostenerse en una discusión amplia y transparente que incluya a todos los ámbitos de la Universidad, así a como los sectores sociales extrauniversitarios relacionados. Se aconseja analizar la opción entre una institución focalizada principalmente en la formación profesional y una que tenga una oferta académica completa con niveles de excelencia tanto en enseñanza como en investigación, vinculándola con las implicancias económico-financieras.

### 2. Planeamiento estratégico

Para encarar un proceso de reformas y transformaciones se necesita una visión estratégica de la Universidad que cuente con un alto nivel de consenso. Desde 1994, el Rectorado ha impulsado un movimiento de reforma. A partir de un análisis y un planteo de objetivos aprobados en esa fecha,<sup>43</sup> se inició un programa de transformaciones que incluye, entre otras, una reforma curricular. En las entrevistas mantenidas durante la evaluación externa en las facultades, no se encontraron evidencias de una visión compartida del programa de reformas, más allá de las actualizaciones de los planes de estudio que se están encarando.

---

<sup>43</sup> Ver Rectorado UNNE, “Lineamientos de Política Universitaria para la Gestión 1994-1998”, agosto de 1994

**Recomendación:** A partir del debate recomendado en la sección anterior se podrán actualizar las metas del programa de reformas y las acciones necesarias para alcanzarlas. Este programa debería incluir acciones coordinadas entre las distintas facultades.

### **3. El contexto de la Universidad**

La UNNE fue creada como una universidad regional y, a pesar de que algunas de sus facultades originales pasaron a integrar las nuevas universidades de Misiones y Formosa, aún conserva esa característica casi única entre las universidades nacionales. Su impacto regional trasciende el hecho de tener facultades en dos provincias. Además, su área de influencia limita con los países que, con Argentina, conforman el Mercosur, lo que la coloca en una posición singular entre las universidades nacionales argentinas.

**Recomendación:** No se considera propicia una eventual división de la UNNE. Por el contrario, se aconseja fortalecer los vínculos entre las facultades, así como de éstas con la sociedad y las instituciones de ambas provincias. Además, la UNNE debe considerar la necesidad de potenciar su ubicación geográfica para desarrollar lazos de cooperación con las universidades de Paraguay, Uruguay y Brasil.

### **4. La reforma curricular**

La reforma curricular es uno de los elementos centrales del programa de reformas que está desarrollando la UNNE.<sup>44</sup> En sus objetivos, el programa se presenta como una reforma en profundidad que trasciende la mera modificación de los planes de estudio. Estos objetivos incluyen reformas metodológicas que enfatizan la formación general, la formación básica y la formación interdisciplinaria, el aumento de la flexibilidad de los planes de estudio, el acortamiento de las carreras, la articulación entre docencia-investigación-extensión

---

<sup>44</sup> Ver Rectorado UNNE. “Lineamientos de Política Universitaria para la Gestión 1994-1998”, agosto de 1994. ; Secretaría General Académica UNNE, “Programa de cambio Curricular: Documento de Base”, 1995.

y las reformas al sistema de ingreso para garantizar la igualdad de oportunidades de acceso y permanencia de los estudiantes. En cuanto a las estrategias para implementar la reforma, la UNNE se ha propuesto encarar el Programa de Cambio Curricular simultáneamente en todas las unidades académicas, dentro de un calendario con etapas de avance acordadas en común”.<sup>45</sup>

Las entrevistas mantenidas por el CPE, durante la evaluación externa, con los integrantes de la Comisión de Cambio Curricular y con las autoridades de las distintas facultades, pusieron en evidencia que el avance en el proceso de cambio curricular es desparejo. Mientras algunas facultades han completado las modificaciones de los planes de estudio de varias carreras, en otras dicho proceso prácticamente no ha comenzado.

## 5. Flexibilización

La actual estructura de facultades de la UNNE adolece de rigideces dado que, a pesar de que fuera fundada con una estructura departamental, a partir de su primer estatuto adoptó la organización en facultades con escasa vinculación entre sí. A esto cabe agregar que en la mayoría de las facultades los docentes son designados con asignación a una cátedra que corresponde a una materia del plan de estudios, a lo que se suma el hecho de que buena parte de estos planes son vastos y rígidos.

**Recomendación:** Se propone que la UNNE preste especial atención a un conjunto de reformas que aumente la flexibilidad de su organización, currícula y regímenes de estudio. En especial se aconseja considerar:

- La flexibilización de las carreras, estructurándolas en ciclos basados en un sistema que permita la incorporación de títulos académicos intermedios y previos a las orientaciones de carreras, buscando, de este modo, facilitar el desplazamiento de los estudiantes entre las mismas.
- La actual estructura de asignación de docentes a cátedras, previendo su adscripción a áreas de conocimiento a fin de facilitar cambios curriculares con un mínimo desplazamiento humano.

---

<sup>45</sup> Secretaría General Académica UNNE, “Programa de cambio Curricular: Documento de Base”, 1995.

- La actual situación de reiteración de asignaturas en distintas carreras y facultades con el objetivo de superarla mediante una estructura integrada por unidades departamentales que, dependiendo de la Facultad que le sea inherente, puedan brindar atención a alumnos de diversas carreras y facultades.
- La posibilidad de generar ofertas de carreras (pueden ser a término) estructuradas sobre la base de la colaboración interfacultades.
- La posibilidad de dictado de asignaturas a distancia o en forma semi-presencial, fundamentalmente las de los ciclos iniciales que son las más numerosas. Esto permitiría un mejor manejo de la masividad sin perjudicar la calidad y, además, facilitaría la adaptación a la Universidad de los ingresantes con mínimo costo de desplazamiento, en el caso de los no residentes en Corrientes o Resistencia.

## 6. Establecimiento de prioridades

La UNNE debe continuar promoviendo y profundizando la discusión sobre las prioridades de aplicación de sus recursos ya que, si bien las asignaciones actuales pueden ser intrínsecamente válidas, es preciso establecer una jerarquía de prioridades distinguiendo, en cada caso, las razones de su importancia y sus ámbitos de impacto y cobertura.

**Recomendación:** Para facilitar esta tarea se sugieren las siguientes herramientas:

- Utilizar presupuestos programáticos, donde se especifiquen los resultados a alcanzar por actividades y se definan a los responsables.
- Estructurar la oferta académica y programar las actividades a realizar en consonancia con los recursos disponibles.
- Diseñar sistemas de información financiera, académica y operativa que garanticen el seguimiento efectivo del avance de los programas previstos y su eficiente control de gestión. Estos sistemas deberían permitir la obtención del costo de las unidades de trabajo o de los productos de cada actividad a fin de poder analizar la conveniencia o no de su continuidad y, en algunos casos, la posibilidad de su tercerización o remodelación.



## **7. La integración transversal de la UNNE**

Si bien, el proceso de autoevaluación y evaluación externa se transformó en el principal eje transversal a las distintas facultades, sin embargo persiste la poca conexión entre ellas y un escaso conocimiento de las líneas que se plantean como prioritarias desde el Rectorado. Dada esta situación, resulta necesario generar acciones tendientes a lograr una visión común. Por otra parte, esto resulta imprescindible para lograr lo que se propuso en el punto anterior.

**Recomendación:** Al respecto se sugiere:

- Desarrollar un sistema de planeamiento participativo, que genere foros de discusión interfacultades sobre las líneas centrales de la acción universitaria, a fin de delinear políticas consensuadas.
- Programar actividades que involucren a toda la comunidad universitaria. Por ejemplo, un sistema de ingreso unificado; sistemas de enseñanza de idiomas y computación únicos para toda la Universidad; programas de investigación o de extensión de base multidisciplinaria, etc.
- Diseñar e implementar una política de capacitación y calificación para docentes y no docentes. En gran medida esto ocurre actualmente con los cursos de especialización en docencia universitaria. Estos cursos no sólo permiten elevar el nivel cualitativo de sus participantes, sino que operan como foros de discusión e intercambio donde se ponen de manifiesto diversas visiones de la institución y se logra unificar criterios en torno a problemas comunes.
- Implementar un sistema de evaluación de docentes y no docentes que forme parte de un diseño de carrera.
- Fomentar actividades que dependan de varias facultades. Esto puede incluir el dictado de materias comunes, la organización conjunta de carreras de grado y de posgrado, el reconocimiento ágil de equivalencias y correlatividades y la existencia de proyectos conjuntos de investigación.

## **8. Articulación con el nivel de enseñanza secundaria. Deserción.**

La matrícula de la UNNE ha crecido continuamente durante las últimas dos décadas. Entre 1995 y 1999, el número de total inscriptos aumentó en un 33% (de cuarenta y un mil quinientos a cincuenta y cinco mil trescientos alumnos), correspondiente a un aumento promedio de 7% anual. Por otra parte la tasa de deserción y fracasos es muy alta, ya que alcanza a alrededor del 40%

al final del primer año de estudios universitarios, y la proporción de egresados es muy baja: oscila entre el 10% y el 23% de los alumnos que ingresan en las distintas carreras. Cifras que, si bien se asemejan a la media de las demás universidades estatales argentinas, son preocupantes desde el punto de vista del rendimiento del conjunto del sistema.

Este problema está planteado en varios de los análisis presentados por la UNNE al CPE, sin embargo, la Universidad no parece haberlo encarado de manera integral. Las autoridades manifiestan que un examen o un curso de ingreso obligatorio son soluciones discriminatorias en perjuicio de los alumnos que tienen una formación secundaria deficiente. Sin embargo, en la situación actual, el ingreso directo a las facultades sólo posterga el fracaso por un año, con costos elevados para la Universidad y para los alumnos, muchos de los cuales deben trasladarse desde su residencia habitual a Resistencia, Sáenz Peña o Corrientes.

**Recomendación:** Se reconoce que este es un problema difícil pero se considera que es necesario encontrar soluciones innovadoras que encaren con realismo el nivel de preparación de los alumnos que ingresan e incluyan opciones que tengan en cuenta esa preparación sin disminuir el nivel de la enseñanza, ni penalizar injustamente a los alumnos que no tuvieron las oportunidades adecuadas. Entre otras, pueden ensayarse las siguientes alternativas o alguna combinación de ellas:

- Cursos de nivelación a distancia para alumnos del último año secundario a fin de prepararlos para su transición a la Universidad.
- Cursos introductorios en las distintas facultades para nivelar los conocimientos de los ingresantes y adiestrarlos para las primeras materias de sus respectivas carreras. Los alumnos que demuestren tener conocimientos suficientes podrían ser eximidos de los cursos introductorios.
- Articulación con el sistema de enseñanza secundaria para establecer los conocimientos mínimos que la Universidad requiere para poder cursar las distintas carreras. Participación de la UNNE en cursos de apoyo y actualización para docentes secundarios.
- Otorgamiento de títulos intermedios que acrediten los estudios de los alumnos que no terminen las carreras completas.

## **9. Gestión y Gobernabilidad**

La Universidad está realizando importantes esfuerzos para avanzar en procesos de reformas y organizar sus mecanismos de gestión. Pero es posible observar que el desarrollo de nuevos métodos de gestión no es homogéneo en toda la Universidad.

### ***Recomendación:***

- Formular un presupuesto por programas que permita un análisis de los costos de las distintas acciones que ejecuta la Universidad.
- Continuar desarrollando la estructuración y diseño de funciones y procedimientos.
- Implementar un sistema de control de gestión por áreas y niveles que facilite el seguimiento de las metas programáticas.
- Articular la estructura no docente con las misiones de la Universidad.
- Diseñar métodos de evaluación del desempeño de personal docente y no docente con incidencia en su promoción y desarrollo.

## **10. El proceso de autoevaluación de la UNNE**

La UNNE ha sido una universidad pionera en su decisión de adoptar procesos de autoevaluación y de considerar un programa de reformas que incluya las transformaciones necesarias para encarar los problemas revelados por la evaluación. Sin embargo, hasta el presente, las metas incluidas en los planes de la UNNE han sido muy generales.

***Recomendación:*** Es deseable que la UNNE se plantee metas y objetivos precisos y verificables para el próximo período de tal manera que las evaluaciones futuras puedan considerar los avances realizados. Además es recomendable establecer normas para que la información presentada por las distintas facultades responda a un patrón normalizado.



## ANEXO

### Comentarios del Rector de la Universidad Nacional del Nordeste - Dr. Adolfo D. Torres

Corrientes, 16 de mayo de 2000

Señor Presidente de la  
Comisión Nacional de Evaluación y  
Acreditación Universitaria - CONEAU  
Lic. Ernesto Fernando Villanueva  
Su Despacho

En virtud del convenio firmado entre esa Comisión y esta Universidad, y en razón de la necesidad de exponer claramente la opinión de este Rector acerca del proceso de Evaluación Externa y del Informe definitivo emitido por la CONEAU, le hago llegar estos comentarios a efectos de ser agregados como post scriptum.

Destacamos especialmente el espíritu de esa Comisión al aceptar, aunque parcialmente, los aspectos que hemos señalado sobre la versión preliminar del Informe. Los conceptos o expresiones que no fueron asumidos en la versión definitiva, no invalidan el corpus ni las conclusiones que la comunidad universitaria en general sacará de la lectura del texto.

Ratificamos enfáticamente la voluntad de esta Universidad de afianzar los procesos de evaluación en todas sus instancias, por cuanto estamos plenamente convencidos que sólo con acciones sistemáticas y permanentes de autoevaluación y evaluación externa se podrá lograr un real mejoramiento de la calidad de la educación superior. Lo dijimos ante la versión preliminar del Informe y lo reiteramos en esta oportunidad: nuestra Universidad ha sido pionera en materia de evaluación en el sistema universitario y existe una disposición manifiesta de sus claustros para que este necesario proceso se consolide como una cultura mediante la cual afiancemos el mejoramiento de la Universidad Pública en nuestro país.

En ese entendimiento consideramos que la etapa de la Evaluación Externa fue asumida en plenitud por todos los claustros y sectores de nuestra Universidad, por cuanto sólo con una consigna muy clara acerca de ello, se cumpliría convenientemente la intención para la cual había sido preparada. Con ese fin, se acercó a la Secretaría Técnica de la CONEAU un importante volumen de material compuesto no sólo por el Informe Final de Autoevaluación, sino por numerosos documentos emitidos durante todo el proceso desde su inicio, lo que con seguridad permitió a los Pares Evaluadores tener una idea bastante clara acerca de las condiciones que presentaba nuestra Institución al momento de la Evaluación, su evolución, las acciones emprendidas, y la complejidad de la tarea en razón del tamaño y la dispersión geográfica de nuestra Universidad.

La Autoevaluación realizada fue asumida como una necesaria visión de las condiciones de nuestra Institución, y ha sido, como lo expusimos en reiteradas oportunidades, muy realista y sincera, emprendida desde la convicción de que debía ser una herramienta para el cambio y para el mejoramiento de la calidad educativa de la Universidad. Es por ello que la mayor parte de las apreciaciones planteadas en el Informe de Evaluación Externa, habían sido ya expuestas en el Primer Informe Final de Autoevaluación, presentado al entonces Ministerio de Cultura y Educación en 1995. Precisamente dicho informe daba cuenta de un conjunto de programas ya implementados, que tendían a modificar la situación, reforzando las fortalezas y tratando de minimizar las debilidades.

Esta Universidad se planteó ya a partir de 1994 un Plan de mejoramiento integral basado esencialmente en algunos ejes que se consideraban sustanciales para poder producir las modificaciones que se avizoraban imprescindibles. Esa serie de Programas, implementados a partir del inicio de la gestión en 1994, ha permitido observar avances muy importantes de mejoramiento institucional que son claramente mensurables, en un análisis profundo de la Universidad.

Nuestra Universidad, no condiciona el inicio de las acciones a la publicación de las conclusiones o informes del Sistema de Evaluación Permanente: éstas se traducen inmediatamente en propuestas de cambio y mejoramiento. Entre las acciones más destacables surgidas de dicho proceso podemos mencionar:

- Se ha desarrollado un nuevo Campus Universitarios en Corrientes y se realizaron en los distintos Campus de la Institución, más de 47.000 m<sup>2</sup> de nuevas construcciones, de los cuales se han habilitado a la fecha 32.600 m<sup>2</sup>, quedando algo más de 15.000m<sup>2</sup> por habilitar en los próximos dos años.
- Se han mejorado sustancialmente las dedicaciones docentes, triplicándose los porcentuales de docentes con dedicación exclusiva.
- Se trabajó y se logró resultados efectivos con programas de extensión, que produjeron una verdadera inserción de la Universidad en el medio comunitario, situación reconocida por la sociedad y que aparece evidente en distintos párrafos del Informe de Evaluación del Comité de Pares.
- Se ha introducido un cambio conceptual, trascendente en la formulación presupuestaria, a través de los "Programas Centrales", que como su nombre lo indica, irradian sus beneficios a toda la Universidad, atacando problemas prioritarios y áreas críticas comunes.
- Se implementó la modalidad de "Proyectos de Investigación Dedicados" para atender las cuestiones esenciales de la realidad regional. Decíamos en mayo de 1994, cuando asumimos por primera vez el cargo de Rector, que "La Universidad Nacional del Nordeste debe trabajar para convertir al pueblo de la región en el eje principal de su propio crecimiento, que en esta era del conocimiento, la principal herramienta de desarrollo es el aprovechamiento del saber. Nuestra Universidad debe brindar ese saber y debe tomar conciencia de su capacidad transformadora y condición de servidora hacia la sociedad que la mantiene". En ese sentido hemos trabajado y consideramos importante mencionar que el Informe de Evaluación Externa ha captado ese espíritu.
- En la seguridad que el mejoramiento real de la Universidad no se concretará si los recursos humanos no adquieren niveles de excelencia, se instaló la premisa del mejoramiento de la calidad de los docentes, no docentes y estudiantes, con mecanismos y programas de formación que aseguren a la Universidad en el mediano y largo

plazo un sólido basamento de calidad de sus integrantes, que soporten la calidad institucional de nuestra Universidad. De esa manera, el Posgrado en Docencia Universitaria, los Programas de Subsidios para Maestrías y Doctorados, las Pasantías para Docentes Investigadores, los Cursos de Capacitación para el personal no Docente y los Cursos y becas para Investigación y de efectiva prestación de servicios para estudiantes, son algunas de las modalidades que se implementaron para lograr ese mejoramiento.

- Se ha desarrollado e implementado una Red Informática Integral, que colocó desde 1994 en tiempo real a toda la Universidad, siendo pionera en accesos a Internet.
- Se saneó el sistema de prestaciones sociales para el personal de la Universidad, contando actualmente con un Instituto de Servicios Sociales que es modelo de cumplimiento y prestaciones, autofinanciado y con superávit.

Hemos sostenido reiteradamente que autoevaluación y evaluación externa forman parte de un mismo proceso y que se complementan. Reafirmamos que este proceso debe ser sistémico y permanente.

Destacamos especialmente que la visita del Comité de Pares Evaluadores (CEP) se ha desarrollado en un clima de cordialidad en el trabajo, en un ambiente académico de muy buen nivel y con un verdadero tratamiento de pares universitarios.

Sin perjuicio de ello, no puede obviarse mencionar que en varios aspectos al comentar situaciones evaluadas, así como valores de ciertas variables e indicadores se señala como debilidades (que son ciertas), pero que constituyen una problemática común, general de las universidades públicas argentinas. En general, tales problemas no se resuelven con recomendaciones o con el voluntarismo de los gestores universitarios.

Es indudable que los resultados de la Autoevaluación deben ser confrontados con el Informe de la Evaluación Externa. Solo así la misma tiene basamento y soporte para poder mensurar los posibles avances de los sistemas institucionales. Nuestra Universidad, como quedó dicho, ha puesto en marcha un Plan de mejoramiento institucional y lo evalúa anualmente, por lo cual la



Evaluación Externa ha sido un mecanismo de validación, positivo o negativo, para las acciones pensadas y ejecutadas en un plan de cambio institucional.

Los informes de ambas etapas son una herramienta valiosísima para el planeamiento estratégico y la toma de decisiones de la Institución. En ese sentido lo entendimos y es por ello que manifestamos nuestra satisfacción por la tarea cumplida y nuestro agradecimiento a quienes intervinieron en el proceso.

Reciba las expresiones de mi mayor estima.

Dr. Adolfo D. Torres  
Rector



## **EVALUACIONES EXTERNAS: 24**

### **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: 21**

#### **Culminadas: 11**

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
11. Universidad Maimónides

#### **En proceso: 5**

1. Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As.
2. Universidad Nacional de Salta
3. Universidad de Mendoza
4. Universidad de San Andrés
5. Universidad del Museo Social Argentino

#### **Iniciadas: 5**

1. Universidad Blas Pascal
2. Universidad Austral
3. Universidad Favaloro
4. Instituto Universitario de Ciencias de la Salud
5. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército

#### **Cantidad de Acuerdos Firmados: 15**

1. Instituto Universitario Aeronáutico
2. Universidad Abierta Interamericana
3. Universidad de Belgrano
4. Universidad de Flores
5. Universidad del CEMA

6. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
7. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
8. Universidad Empresarial Siglo 21
9. Universidad FASTA
10. Universidad Nacional de Formosa
11. Universidad Nacional de Jujuy
12. Universidad Nacional de La Pampa
13. Universidad Nacional de Villa María
14. Universidad Nacional del Sur (2º acuerdo)
15. Universidad Tecnológica Nacional

## **OTRAS PUBLICACIONES**

### **Serie Documentos Básicos**

1. Lineamientos para la Evaluación Institucional
2. Informe sobre Proyectos Institucionales

### **Serie Estudios**

1. Educación Transnacional: La experiencia extranjera y lecciones para el diseño de una política de regulación en la Argentina - Ana María G. de Fanelli

### **Serie Talleres y Seminarios**

1. Institutos Universitarios - Mario Albornoz, Angel Márquez, Waldo Villalpando y Adolfo Stubrin



---

CONEAU