



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO

Informe de Evaluación Externa

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Universidad Nacional de Tres de Febrero: informe de evaluación externa / Coordinación general de Dirección de Desarrollo y Relaciones Internacionales; editado por Laura Romero. - 1a ed adaptada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-3765-97-1

1. Educación Suóerior. 2. Universidades. I. Dirección de Desarrollo y Relaciones Internacionales. II. Romero, Laura, ed.

CDD 378.05



109

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO

Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional
de Evaluación y Acreditación Universitaria



Néstor Pan

Presidente

Mariano Candioti

Vicepresidente

Juan Manuel Abal Medina

Guillermo Crapiste

Roberto Igarza

Miguel Irigoyen

Mónica Marquina

René Nicoletti

Francisco Piñón

Alfredo Poenitz



Comité de Pares Evaluadores

Alfredo Baronio
Ana María Corti
Alicia Guzmán
Dario Maiorana
Juan Carlos Rosell

Consultora de Biblioteca

Adriana Di Doménico

Miembro responsable de la CONEAU

Arturo Somoza

Técnica responsable de la CONEAU

Soledad Márquez

Fecha de la visita: noviembre de 2018

Fecha del Informe: junio de 2019

INTRODUCCIÓN	12
AUTOEVALUACIÓN	16
Metodología de trabajo	19
CONTEXTO LOCAL Y REGIONAL	20
Entorno sociodemográfico y económico de la UNTREF	21
Situación productiva	22
Situación educativa	22
GOBIERNO Y GESTIÓN	24
Participación y comunicación	25
Estructura organizativa	27
Sistemas de información	30
Estructura del personal de apoyo a la gestión	32
ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	36
Recursos	37
Presupuesto General de Gastos	44
Infraestructura	45
GESTIÓN ACADÉMICA	50
Estructura y programación académica	51

Cuerpo académico	55
Alumnos y graduados	62
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN ARTÍSTICA	70
Desarrollo y gestión de la investigación	71
Política de investigación de la institución	73
Proyectos y recursos humanos orientados a la investigación	76
Vínculos destinados al desarrollo de la investigación	80
Difusión de los resultados	82
Evaluación y financiamiento de proyectos	84
EXTENSIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL	86
Estructura de gestión	87
Actividades de extensión desarrolladas	90
Políticas RRHH de la SEUyBE	92
Políticas de financiamiento de extensión y bienestar estudiantil	94
Política interinstitucional	95
Actividades de extensión dependientes del Rectorado	98
BIBLIOTECA Y CENTROS DE DOCUMENTACIÓN	102

CONSIDERACIONES FINALES	118
RECOMENDACIONES	122
Gobierno y gestión	123
Gestión económico-financiera	124
Gestión académica	124
Investigación, desarrollo y creación artística	125
Extensión	125
Biblioteca	126
POST SCRIPTUM DEL RECTOR	128

La Universidad Nacional de Tres de Febrero (en adelante UNTREF) es una institución situada en el conurbano bonaerense, que cuenta con más de 20 años de trayectoria. A lo largo de estos años ha logrado alcanzar un sostenido crecimiento en todas sus dimensiones constitutivas, en el marco de una apropiada inserción territorial.

Según la legislación vigente, el proceso de evaluación externa tiene por objeto el análisis de los logros y dificultades en el cumplimiento de las funciones esenciales de cada una de las universidades de nuestro país con el espíritu de contribuir a un mejoramiento de las mismas. Se realiza, a su vez, conforme a los objetivos y proyecto institucional definidos por cada institución universitaria, teniendo en cuenta su desarrollo histórico y el contexto en el cual se asienta, lo que permite tener un conocimiento adecuado de sus procesos, prácticas y resultados.

Este proceso de evaluación consta de dos fases: una primera instancia de elaboración de una autoevaluación y otra del desarrollo del proceso de evaluación externa. La primera es llevada a cabo por la Universidad y la segunda está a cargo de la CONEAU. A tal fin, se considera que la autoevaluación institucional debe abordar la totalidad del quehacer de la Universidad, incluyendo las distintas funciones de enseñanza y aprendizaje, gestión y administración, producción y distribución del conocimiento, transferencia hacia la comunidad, investigación, entre otras, en relación con su filosofía, misión y propósito y, fundamentalmente, considerando su perspectiva histórica y de contexto.

De este proceso surge el Informe de Autoevaluación Institucional (en adelante IAI), que junto con el Informe de la Primera Evaluación Externa (2009) y las entrevistas efectuadas por el Comité de Pares Evaluadores (en adelante CPE) durante la semana del 12 al 16 de noviembre de 2018, constituyen un conjunto pertinente para desarrollar el análisis, diagnóstico y recomendaciones presentes en este informe.

Como se podrá visualizar a continuación, la UNTREF está transitando un período de consolidación. Se aprecia un amplio reconocimiento regional y un desarrollo que responde al compromiso institucional con el entorno.

De acuerdo al IAI, pág. 6, la UNTREF, para realizar esta segunda evaluación institucional, se propuso como objetivo llevar adelante un ejercicio participativo de reflexión profunda de todos los actores de la vida universitaria, a partir del cual emerge una visión valorativa de las prácticas educativas y, sobre todo, la manifestación de los objetivos y acciones pertinentes para mejorar la calidad de las mismas.

La Universidad consideró necesario continuar con la experiencia anterior de autoevaluación y evaluación externa, realizadas en los años 2004 y 2009 respectivamente, con el propósito de garantizar la mejora continua de la calidad institucional, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 24521.

Según lo manifestado en el IAI, el desarrollo de ambos procesos resultó muy satisfactorio para la Universidad, porque han constituido un aprendizaje sobre las prácticas evaluativas, que permitió reflexionar acerca de los logros y dificultades y en consecuencia, poder reafirmar las principales políticas institucionales y definir nuevas acciones estratégicas a llevar adelante.

Los aspectos metodológicos básicos (IAI, pág. 9) figuran plasmados en la Resolución de Consejo Superior N° 029/2015. En la misma se establece que la UNTREF ha seleccionado dimensiones de análisis tomando en cuenta las funciones sustantivas de la Universidad, a saber:

- Gobierno y Gestión Institucional
- Gestión Académica
- Investigación Científica, Desarrollo, Creación Artística y Transferencia de Tecnología
- Extensión y Bienestar Estudiantil
- Extensión Cultural
- Biblioteca.

Las seis dimensiones definidas por la UNTREF fueron desglosadas en subdimensiones de análisis. A partir de los lineamientos definidos

por la CONEAU se identificaron y seleccionaron los indicadores para cada una de estas dimensiones.

Los objetivos que orientaron esta evaluación fueron los siguientes (IAI, pág. 7):

- Poner en marcha un proceso de diálogo, intercambio de ideas, opiniones y puntos de vista entre los integrantes de la UNTREF sobre el desempeño de sus funciones.
- Precisar los avances logrados en relación con las recomendaciones surgidas en la 1ra. Evaluación.
- Realizar un balance entre lo realizado y las propuestas de desarrollo académico e institucional planteadas para el período 2005-2010.
- Describir con la mayor precisión posible qué ha ocurrido en los distintos ámbitos de actividad y cuáles son las previsiones respecto de las tendencias identificadas.
- Describir una serie de recomendaciones y sus estrategias de logro para la toma de decisiones.
- Ofrecer un antecedente para la segunda evaluación institucional externa (CONEAU).

El marco normativo en que se desarrollaron los procesos fue el estipulado por La Ley de Educación Superior N° 24521, Título IV “De la Educación Superior Universitaria”, Sección 3 “Evaluación y acreditación”, artículo 44, y la Resolución N° 382/11 dictada por la CONEAU, que fija los criterios y procedimientos para la evaluación externa.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El IAI hace referencia a la metodología implementada para la autoevaluación; de acuerdo con el mismo se tuvieron en cuenta para el desarrollo del proceso evaluativo las pautas surgidas de:

- el Proyecto Institucional
- el Estatuto Universitario
- las Recomendaciones expresadas en la primera Evaluación Externa
- la Resolución N° 029/2015 del Consejo Superior que aprueba la realización de la segunda autoevaluación institucional.

Sobre la base de los lineamientos definidos por el Consejo Superior, la 2da. Autoevaluación de la UNTREF comienza en marzo de 2016.

La autoevaluación estuvo a cargo de una Comisión Central de Evaluación de la Calidad Institucional. La misma tuvo como funciones: generar la información necesaria para el análisis de las distintas dimensiones, extraer las conclusiones de los análisis sectoriales y elaborar el documento único de autoevaluación.

El desarrollo del proceso de autoevaluación de la UNTREF abarcó distintos niveles e instancias de análisis sobre los logros alcanzados por la institución y las dificultades en el cumplimiento de sus funciones, con una amplia participación de todos los actores de la comunidad: docentes, no docentes, graduados y autoridades de la misma.

La Universidad Nacional de Tres de Febrero se encuentra ubicada en el partido del mismo nombre de la Provincia de Buenos Aires.

El Proyecto Institucional de la UNTREF (año 1997) definió como zona de influencia la región conformada por los partidos de Tres de Febrero, San Martín, La Matanza y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La Universidad posee una extensión áulica (IAI, pág. 12) en Los Aromos, Ciudad Jardín Lomas del Palomar, partido de Tres de Febrero, y 48 unidades de apoyo de educación a distancia distribuidas por todo el país.

ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO Y ECONÓMICO DE LA UNTREF

La UNTREF tiene su desarrollo prioritario en el partido de Tres de Febrero, uno de los 134 municipios de la Provincia de Buenos Aires, que consta de 15 localidades (Caseros, Churruca, Ciudad Jardín Lomas del Palomar, Ciudadela, El Libertador, José Ingenieros, Loma Hermosa, Martín Coronado, Once de Septiembre, Pablo Podestá, Remedios de Escalada, Sáenz Peña, Santos Lugares, Villa Bosch y Villa Raffo) de las cuales Caseros es la cabecera del partido. Este municipio se encuentra ubicado en la zona oeste del Conurbano Bonaerense (territorio que rodea la Capital Federal). Sus límites son: al este, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –Avenida General Paz–; al noroeste, el río Reconquista, límite natural con el partido de San Miguel; al norte, el Partido de General San Martín, y al sur los partidos de La Matanza, Morón y Hurlingham.

El municipio dispone de una superficie de 46 km², y según el último Censo de Población, Viviendas y Hogares 2010 cuenta con 343.774 habitantes (164.337 varones y 179.439 mujeres). Tres de Febrero representa el 2,4% del total de la población provincial y el 3,9% del total de la del Conurbano Bonaerense.

SITUACIÓN PRODUCTIVA

Esta jurisdicción cuenta con 19.000 empresas en actividad, esto es 5,5 empresas cada 100 habitantes, lo cual implica una densidad empresarial mayor al total provincial (3,4 cada 100 habitantes). El perfil de especialización productivo está principalmente asociado a la industria (18% del tejido empresarial vs. 11% a nivel nacional), el resto de las actividades se distribuyen de manera similar (comercio y servicios).

Las empresas e instituciones del partido de Tres de Febrero emplean cerca de 160.000 personas en total y unas 8 por empresa en promedio (dimensión media empresarial). Las dedicadas a la actividad de servicios suman un total de 8.000 empresas y emplean unas 52.000 personas, y junto con el comercio ocupan en promedio una menor cantidad de trabajadores por empresa (6 vs. 8 en general). La industria cuenta con más de 3.000 empresas y ocupa cerca de 60.000 trabajadores; junto con la construcción, son los sectores que más trabajadores ocupan por empresa en promedio.

SITUACIÓN EDUCATIVA

En el año 2016 el partido disponía de 339 unidades educativas (58,7% establecimientos estatales y 41,3% establecimientos privados). De la totalidad de unidades educativas, 199 son de gestión estatal, distribuidas en 59 establecimientos para formación de nivel inicial, 48 para el nivel primario, 39 para el nivel secundario, 3 de nivel superior y 50 unidades de modalidades especiales. Los 140 establecimientos de gestión privada se distribuyen en 49 de formación de nivel inicial, 38 de formación de nivel primario, 33 de nivel secundario, 5 de nivel superior y 15 de modalidades especiales.

Cuenta con un Consejo Escolar, ubicado en la localidad cabecera del partido, Caseros; con el Instituto Superior de Formación Docente N°

34, ubicado en la localidad de Ciudad Jardín, y con el Instituto Municipal de Educación Superior de Formación Docente Capacyt, en la localidad de Caseros.

En 2016 se contabilizó una matrícula total de 81.700 alumnos, 44.853 asistieron a escuelas públicas y 36.847 a escuelas privadas. En el nivel inicial hubo 14.884 alumnos, en nivel primario 26.845 y en el secundario, 20.929. En el nivel secundario, funcionaron 39 establecimientos públicos y 33 establecimientos privados; en este nivel, el sector público albergó el 49,38% de alumnos y el privado el 50,62%.

Desde el año 2000, la tasa de crecimiento promedio anual de aspirantes al ingreso a la UNTREF es del 8,3%. Mientras que según los registros para el año 2000 aspiraban a ingresar 1.232 alumnos, en 2015 ese número ascendía a 4.066. Dicha tasa no fue homogénea, ya que se registran períodos, como el año 2002, donde el porcentaje de aspirantes es 41% mayor que el año anterior, debido a la incorporación de las carreras de Licenciatura en Gestión de Políticas Públicas y Licenciatura en Psicomotricidad.

Otro año a destacar es el 2003, en el cual el crecimiento respecto al año anterior es el doble de la tasa media de crecimiento anual. De acuerdo con los datos, es en este período donde se registra el mayor número de aspirantes a las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Gestión de Políticas Públicas.

PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

El Informe de Autoevaluación Institucional de la UNTREF (IAI) desarrolla el análisis de la dimensión de Gobierno y Gestión teniendo en cuenta las opiniones de los actores institucionales y de la comunidad tanto universitaria como externa, así como otras fuentes de datos institucionales. De su lectura surgen consideraciones interesantes, que en general fueron corroboradas a partir de las entrevistas realizadas durante la visita del mes de noviembre y del estudio de los documentos provistos por la Universidad. Estas consideraciones se complementan con las recomendaciones realizadas en el Informe de la primera Evaluación Externa llevada a cabo en el año 2009.

En general, los actores institucionales, los miembros de los claustros de la UNTREF y los representantes de la comunidad declararon conocer y haber participado con distinto grado de involucramiento en el proceso de autoevaluación, dando crédito, así, a lo planteado por la Comisión Central de Evaluación de la Calidad Institucional respecto de los instrumentos y formas de recolección y validación de datos utilizados.

En primer término, el IAI (pág. 67) afirma que la comunidad de la UNTREF tiene una valoración positiva sobre el conocimiento y aceptación de la misión y los objetivos institucionales, los cuales son especificados (págs. 60 y 61) en el sentido de elevar la calidad académica en los aspectos de enseñanza, investigación y extensión.

A lo largo de las reuniones con los distintos actores de la UNTREF emergió una visión coherente y compartida sobre los soportes ideológicos que sustentan la vida de la Universidad: innovación, flexibilidad, capacidad de reacción, procesamiento y resolución de los conflictos, diálogo, obtención de recursos para actividades culturales, entre otros. Estos aspectos filosóficos que orientan la vida, la cultura institucional y parte del capital simbólico de la UNTREF, son compatibles con los propósitos expresados en el IAI en el sentido de vincular,

por un lado, la oferta académica de la Universidad con el aporte al desarrollo de las áreas de necesidades insatisfechas e incluir la decisión de explorar nuevos espacios de conocimiento, alejándose de las carreras denominadas tradicionales, y por el otro, disponer la capacidad institucional al servicio de la problemática local, provincial y regional, incorporando a la vida universitaria la vinculación entre el estudio, el trabajo y la producción, y cuestiones relativas a la solidaridad social, el empleo, la producción de bienes y servicios y el fortalecimiento de la cultura.

Por otro lado, el IAI, en la pág. 67, plantea como diagnóstico, la necesidad de fortalecer las actividades de comunicación. En este sentido, durante la visita, los miembros de la comunidad manifestaron efectivamente que existe cierta fragilidad y falencia en los canales de comunicación institucional y la vigencia de vías informales de comunicación. No obstante, también destacaron los esfuerzos y logros por mejorar a través del canal web y de otros intentos por minimizar el fenómeno de la dispersión territorial de la UNTREF. Asimismo, también señalaron que las redes de trabajo interdisciplinario dinamizan territorios estancos y los procesos de comunicación.

Asimismo, del análisis de las encuestas de satisfacción por los distintos aspectos y circuitos de comunicación interna (IAI, pág. 111) surge que, sobre la muestra considerada, el nivel de satisfacción oscila entre el 49,3% y el 60,4%, mientras que el de insatisfacción lo hace entre el 11,0% y el 17,3%. En la misma página, por otro lado, se establece que en los instrumentos de comunicación interna (info UNTREF semanal, correo electrónico, página web, redes sociales, cartelera interna y contacto personal) es mayor el porcentaje de uso que de no uso. Estos datos hacen pensar que, si bien la comunicación interna debe ser mejorada, existe una base adecuada para realizar estas mejoras. Por último, la Universidad cuenta con una Dirección de Comunicación que ha realizado hace poco tiempo una completa revisión de toda su comunicación gráfica.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En la pág. 67 del IAI se describen las características actuales de la estructura funcional de la Universidad, destacándose que las mismas no son adecuadas para desarrollar los objetivos institucionales planteados. Se indica, asimismo, que la UNTREF ha crecido en todo sentido en los últimos años y que sus estructuras administrativas y organizacionales actuales no se adaptaron todavía suficientemente a la actual dimensión y complejidad de la institución. A modo de reflexión, los actores han manifestado la existencia de un crecimiento fundamentalmente en los aspectos de investigación, docencia y vinculación tecnológica y cultural, que no ha sido acompañado por un mismo desarrollo en la estructura e instrumentos de gestión; y la incidencia de la dispersión geográfica.

En la multiplicidad de entrevistas realizadas a los diferentes miembros del ejecutivo de la UNTREF (Rector, Vicerrector, secretarios General y Académico, entre otros) se ha expresado la necesidad de establecer un nuevo organigrama que dé cuenta de las funciones de gestión y gobierno reales y efectivas. Se ha verificado, asimismo, la existencia de un proceso de análisis interno muy profundo de cada una de las secretarías y organismos de gestión y gobierno, que ha dejado al descubierto que el actual organigrama tiene funciones superpuestas, solapamientos, distribución a veces injustificada de funciones, entre otras (por ejemplo, la secretaría de Gestión Institucional tiene a su cargo áreas más afines con el trabajo de otras secretarías).

La expansión desarrollada en las dimensiones de investigación, posgrado, vinculación tecnológica, desarrollo cultural, entre otras, produjo una ampliación del organigrama sin la necesaria evaluación integral del mismo, que hoy requiere de una urgente atención. Asimismo, los distintos actores han manifestado que el proceso de discusión de este nuevo organigrama se encuentra muy avanzado y se espera que pueda ser tratado por los órganos competentes en un futuro cercano, con lo cual se ajustará la estructura real de organización con la normativa que se apruebe.

En pág. 68, el IAI menciona que existen dificultades o falencias en el desarrollo del proyecto institucional que derivan de la articulación entre los departamentos y las coordinaciones de carrera, debido a la complejidad y diversidad de las cuestiones que deben abordar (cantidad y variedad de carreras y espacios académicos, cantidad de estudiantes, cuerpos docentes más variados y numerosos, desarrollo de espacios de investigación y extensión, propuestas de formación docente, planteamiento de un sistema de créditos para las carreras de grado, entre otros). Como una fortaleza se afirma que la UNTREF tiene capacidad institucional para formular diagnósticos y generar políticas en el marco del plan estratégico, y que la instancia de autoevaluación que se transita ayudará a definir y actualizar objetivos institucionales. Afirmaciones y comentarios concordantes fueron vertidos durante las entrevistas y es posible afirmar que tales señalamientos se han hecho evidentes en la capacidad de reconocimiento de las debilidades expuestas en el Informe de Autoevaluación, en diseño de propuestas y acciones correctivas y en la adopción de políticas de planificación estratégica. Otro aspecto que ha sido expresado en el IAI es la concentración de la toma de decisiones sobre las actividades institucionales en las figuras del Rector y Vicerrector, cuestión también señalada en la primera Evaluación Externa del año 2009. Esta observación sobre la concentración de funciones fue manifestada varias veces durante las entrevistas, aunque no necesariamente como un problema de gestión grave sino como parte de una cultura institucional propia de la UNTREF; no obstante, se verificaron tomas de decisiones no primordiales y cotidianas que los actores reservaban y reservan al Rector o el Vicerrector.

Asimismo, tanto los actores institucionales como los de la comunidad manifestaron conocer y tener diálogo con el Rector y el Vicerrector y destacaron su capacidad de gestión.

En todo caso, esta centralización de la toma de decisiones no afecta la autonomía académica e institucional prevista en el art. 29 de la LES, sino que tiene que ser analizada en función de la optimización de los procesos decisarios y la economización de tiempos y recursos institucionales.

Este aspecto ha sido mencionado en las recomendaciones de la primera Evaluación Externa de 2009 y se ha constatado que la superposición y concentración de tareas institucionales aún persiste. No obstante, para muchos de los actores esta situación no implica necesariamente un problema sino una lógica de concentración de funciones afines o complementarias. En todo caso, la propia situación ya consignada en el IAI respecto del fuerte crecimiento que ha experimentado la UNTREF en los últimos años, sin que sus estructuras administrativas se hayan adaptado suficientemente, es un llamado de atención respecto de la superposición y concentración de funciones en un staff reducido, ya que en la medida en que se complejizan las funciones y crecen las estructuras académicas se reducen las posibilidades reales de sobrecargar con tantas tareas a las cabezas de la línea ejecutiva. La expansión sostenida de la UNTREF requerirá, probablemente, de más personal ejecutivo y delegación de funciones.

Asimismo, en el marco del análisis de las recomendaciones de la Evaluación Externa 2009 sobre Gobierno y Gestión, el IAI dedica un espacio importante al problema de la definición del rol institucional de los departamentos como instancia de gobierno. Y afirma que las opiniones de los distintos actores institucionales sobre la resolución de esta cuestión están divididas entre quienes consideran que hubo redefiniciones y los que consideran que no. En este sentido, el IAI hace referencia a que dichas recomendaciones fueron aplicadas parcialmente, y que aún no se ha encontrado una vía institucional para dotar a los departamentos de una función útil y de impacto sensible en la vida académica. Se enumeran, además, los problemas y dificultades que se plantean en la definición de rol institucional de los departamentos, destacándose la escasa participación de los directores de departamento en la designación de los docentes, en las actividades de los institutos y centros y de actividades de investigación, de extensión y otras acciones científicas y tecnológicas, así como la no disponibilidad de instalaciones para desarrollar sus actividades, etc.

El IAI, en pág. 68, refiere respecto de la articulación entre los departamentos, las carreras y los institutos, la necesidad de definir con mayor precisión los vínculos entre esos espacios, no en términos de organigrama, sino de interrelación en función del cumplimiento de funciones de docencia (de grado y posgrado), investigación, extensión y gestión de proyecto.

Esta descripción del disminuido papel institucional de los departamentos es muy gráfica y clara y se verificó en las entrevistas y visitas. En general, se visualiza el estatus institucional de los departamentos como débil y como correlato, una naturaleza fuerte de los coordinadores de carrera. El diagnóstico es acertado y reitera lo ya planteado en las recomendaciones de 2009. Este aspecto se considera central, ya que la creciente complejización de la estructura de organismos académicos (la creación de institutos, centros, redes, nuevas carreras, entre otros) profundiza la poco clara asignación de funciones de los departamentos. Esta ambigüedad institucional debe ser atendida ya que constituye un potencial foco de conflictos, debido a que el rango estatutario de los departamentos no se condice con su estatus y funciones reales.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En otro orden, el IAI evalúa la gestión de la información como negativa y afirma que la situación actual muestra que la mayoría de las decisiones son tomadas a destiempo y con poca base de información, porque la búsqueda de la misma para elaborar indicadores e informes es difícil, y, en ocasiones, se presentan inconsistencias en los datos suministrados a nivel de las áreas de la Universidad. Se afirma, asimismo, que la información que se maneja en los distintos niveles de la institución no se integra a una base unificada, lo cual conduce a que quienes deben tomar decisiones lo hagan a partir de información desactualizada y fragmentada.

Se afirma, en págs. 83 y 84 del IAI, que es necesario avanzar profundamente en la puesta a punto de los sistemas actualmente en uso. Esto implica asegurar la disponibilidad de informaciones más detalladas y acotadas sobre aspectos particulares que requieren decisiones específicas, sin las cuales se dificulta el control de la gestión, e imprescindibles para llevar a cabo las correcciones que puedan derivar de su puesta en práctica.

El IAI desarrolla un amplio análisis de las dificultades que debió afrontar la Dirección de Tecnología Informática, que depende funcionalmente del Rectorado y según el organigrama vigente, de la secretaría de Gestión Institucional y del Vicerrectorado, al asumir sus funciones en 2016.

Esta situación fue corroborada en las entrevistas realizadas y se complementa con el diagnóstico del área de las TIC expuesto en págs. 73/76 del IAI. El mismo posibilitó la identificación de los problemas más relevantes, entre ellos:

- Falta de una planificación integral e institucional para el uso de las TIC y débil incorporación de buenas prácticas nacionales, internacionales o del ámbito de las universidades nacionales.
- Desconocimiento sobre la organización jerárquica del personal de TI (Tecnología Informática) por no haber sido formalizada y articulada dentro del organigrama de la institución, provocando dobles comandos, duplicación de esfuerzos o ineficiencia en las actividades a realizar.
- Falta de políticas, normas y procedimientos TIC, así como un mecanismo formal para la evaluación de la aplicación de las mismas en las distintas sedes.
- Inadecuados canales de comunicación dada la dispersión geográfica entre las sedes, ausencia de una “cultura informática” en toda la Universidad.

- Falta de estandarización e integración de los sistemas de información implementados en la Universidad.
- Inexistencia de procesos administrativos formalizados (circuitos) en muchos de los procesos administrativos o académicos, que podrían mejorarse por medio de la aplicación de tecnología.

Esta situación dificulta gravemente el acceso a la información adecuada para la toma de decisiones y el control de gestión.

Con todo, se informa que en la Universidad existen implantados tres sistemas: SIU-Guaraní 3, SIU-Pilagá y SIU-Kolla. Asimismo, están en proceso de incorporación: SIU-Mapuche, SIU-Diaguita (Bienes Patrimoniales, parcialmente implementado), SIU-Araí, SIU-Huarpe y SIU-Wichi.

Los aspectos más relevantes del diagnóstico desarrollado por la Dirección de Tecnología Informática fueron presentados ante las autoridades de la UNTREF en febrero de 2017, en un Plan Estratégico de Sistemas y Telecomunicaciones (PESyT), con preocupantes amenazas y debilidades, a partir de las cuales se han diseñado una serie de acciones correctivas.

Las inquietudes más relevantes se refieren tanto al equipamiento de hardware como al ajuste de sistemas, aplicaciones y software en uso o en proceso de implantación y también respecto de futuras necesidades. El IAI observa atender los requerimientos definidos como condición para facilitar y optimizar la gestión en un plazo inmediato.

ESTRUCTURA DEL PERSONAL DE APOYO A LA GESTIÓN

Respecto del personal no docente y de apoyo administrativo, el IAI, en pág. 86, destaca que el desarrollo continuo de la Universidad y la ampliación de sus actividades, propuestas y proyectos han conduci-

do a un grado de complejidad sustancialmente superior a lo previsible hace 10 años. Se verifica, asimismo, la necesidad de contar con nuevos perfiles técnicos y la capacitación del personal administrativo. Resulta evidente que, aun reconociendo los esfuerzos realizados para adecuarlos, continúan persistiendo áreas con carencias que deberán ser tenidas en cuenta para evitar tensiones o conflictos en un futuro próximo.

Cuadro N° 1

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA NO DOCENTE SEGÚN CATEGORÍAS, PERÍODOS 2009-2012-2015 Y 2017				
Categoría	2009	2012	2015	2017
1		1	2	3
2	11	10	14	15
3	20	22	25	20
4	17	19	21	26
5	32	44	80	85
6	25	39	48	45
7	58	83	138	110
Subtotal	163	218	328	304
Contratado	37	55	82	133
TOTAL	200	273	410	437

Fuente: IAI, pág. 84.

En el Cuadro N° 1 se puede observar la composición de la pirámide de cargos de la UNTREF según categorías del Convenio Colectivo de Trabajo 336/06 para los años 2009/2012/2015 y 2017, habiendo aumentado en torno al 87% en este período. El IAI indica que de esos agentes, el 6% es personal directivo, 45% es personal superior y 49% personal de apoyo. A su vez, 48% son mujeres y 52% varones, con una edad promedio de 39 años. Por cada 100 estudiantes hay tres no

docentes y su composición por agrupamiento es la siguiente: el 68% de ellos cumple funciones administrativas, el 12% servicios generales y el 19% corresponde a funciones técnico-profesionales.

Según el detalle descripto, existen 133 agentes contratados que se desempeñan en distintos sectores administrativos de la Universidad; el crecimiento de la planta y su financiamiento no ha podido ser acompañado de los recursos presupuestarios necesarios para proveer adecuada dotación de cargos no docentes.

Es importante la tarea por desarrollar respecto de la incorporación de los recursos humanos por medio de concursos, con el fin de regularizar la condición y jerarquía de una dotación mayor de puestos a cubrir bajo esta modalidad. El ingreso a la carrera administrativa es mediante concursos abiertos, por el nivel inferior de cada agrupamiento, o en categorías de mayor nivel cuando los respectivos concursos cerrados hubieran sido declarados desiertos, de acuerdo al Reglamento de Concurso para el Personal No Docente (IAI, pág. 86).

En las entrevistas así como en el IAI se menciona una importante cantidad de cursos de capacitación aprobados por paritarias y organizados en forma conjunta por la Secretaría General de UNTREF y la Asociación Gremial del Personal No Docente (APUNTREF), que satisfacen la necesidad de capacitación y abren nuevas y mejores perspectivas de formación y crecimiento en la carrera administrativa, como también la aplicación de presupuesto en sistema de becas y subsidios de investigación, tanto para estudiantes como docentes.

Finalmente, se ha constatado que el mayor desarrollo de la modalidad virtual y la implementación del sistema de créditos académicos requerirán de adecuaciones de los sistemas de gestión administrativa y académica.

RECURSOS

El análisis de esta dimensión adquiere singularidad en primer lugar por las características estructurales y organizativas de la institución, que ha adoptado un modelo académico departamental y una gestión fuertemente centralizada, estructura organizacional que tiene fuerte impacto en la gestión económico-financiera.

Por otra parte, esta es la segunda evaluación institucional externa, lo cual implica entre otros aspectos singulares considerar los comportamientos de la entidad frente a las recomendaciones, sugerencias y ante la propia autoevaluación referida al período 2000- 2006 y el Informe de la primera Evaluación Externa del año 2009.

El análisis no puede prescindir de las condiciones económicas y financieras imperantes al momento de efectuarse el estudio, cuyo impacto en la matriz productiva que circunda a la UNTREF como así también en el cuerpo social que la nutre y alimenta, es digno de especial consideración.

En este sentido es particularmente relevante el comportamiento de los aportes del Tesoro Nacional, su incremento y evolución en el período bajo examen, debiéndose destacar, como se muestra en el Cuadro N° 2, no sólo la constante variación positiva de las contribuciones financieras, sino también su significativo crecimiento en términos reales en ese mismo período de tiempo, tomando para ese cálculo el análisis que formula el Informe de Autoevaluación.

Cuadro N° 2

CRÉDITOS ASIGNADOS A LA UNTREF POR LAS LEYES DE PRESUPUESTO EN EL PERÍODO 2005-2016		
AÑO	MONTO	VARIACIÓN ANUAL
2005	\$10.781.719	
2006	\$14.006.619	30%
2007	\$18.009.255	29%
2008	\$20.595.992	14%
2009	\$30.930.153	50%
2010	\$42.985.669	39%
2011	\$58.418.559	36%
2012	\$81.045.671	39%
2013	\$110.364.672	36%
2014	\$176.009.086	59%
2015	\$238.718.027	36%
2016	\$393.014.518	65%

Fuente: *Leyes Anuales de Presupuesto Nacional (Cuadro N° 2.3.5.1, pág. 87 IAI)*

Debemos destacar que ya en ocasión de la primera Evaluación Externa se remarcó el comportamiento de la UNTREF en la gestión y generación de una importante magnitud de recursos propios que crecieron en el período 1998-2005, aún más que las contribuciones del Tesoro Nacional.

Este comportamiento de la gestión se ha caracterizado por reforzar de un modo permanente la asignación del Presupuesto Nacional con significativos y diversos recursos adicionales, que en el período 2008-2016 se incrementaron de manera continua según indica el Cuadro N° 3 que se acompaña a continuación, lo que ha permitido a la institución satisfacer las demandas de una propuesta académica con fuerte vocación de crecimiento e innovación.

Cuadro N° 3

RECURSOS ADICIONALES PERCIBIDOS		
AÑO	MONTO	VARIACIÓN ANUAL
2008	3.233.102	
2009	5.861.523	80%
2010	9.238.280	58%
2011	14.901.718	61%
2012	13.502.709	-9%
2013	12.820.009	-5%
2014	25.876324	102%
2015	131.121.451	407%
2016	90.640.204	-31%

Fuente: Informe Secretaría Económico-Financiera UNTREF provisto durante la visita.

Para afrontar los compromisos derivados de esta expansión de recursos y a su vez de nuevas y fuertes demandas de inversión en infraestructura, servicios, equipamiento y recursos humanos para docencia, investigación, extensión y otras áreas de funcionamiento de la UNTREF, la organización de la Universidad adoptó innovaciones de gestión que han resultado eficaces.

Entre ellas se destaca la creación de la Unidad Ejecutora de Proyectos, que desde 2009 ha tomado a su cargo el exigente compromiso de fortalecer las acciones destinadas, a través de diversas modalidades de convenios, a la creación de nuevas fuentes de financiamiento cuyo seguimiento, rendición y ejecución han resultado exitosos.

Producto de una recomendación señalada en la primera Evaluación Externa, se ha propuesto respecto de la gestión administrativa y contable de la educación a distancia, la constitución de PRO UNTREF, una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria en la

cual se ha confinado el movimiento administrativo, económico y financiero derivado de esa modalidad de prestación educativa. Los fondos resultantes de esta actividad, cuya relevancia creciente se analizará en detalle en otro momento, constituyen una nueva fuente de recursos propios cuya dimensión y prospección tendrán seguramente en un futuro próximo significativa importancia.

Otra innovación destacable, no sólo por la naturaleza del emprendimiento, que constituye en sí mismo un desafío, sino por la modalidad de gestión elegida como organismo desconcentrado de la administración, es la creación de la UNTREF Agencia de Calificación de Riesgo Universidad Pública (ACR UP).

Poco tiempo después de la sanción de la ley 26831 a fines de 2012, que con sus normas reglamentarias creó un nuevo marco normativo al Mercado de Capitales de la República Argentina, el Consejo Superior de la UNTREF, mediante Resolución N° 037/2013, estableció dentro de la órbita de la Universidad una agencia calificadora de riesgos con dependencia jerárquica directa del Rector.

El organismo, cuya personería legal es la propia Universidad, tiene delegada su gestión en un Consejo de Administración y la responsabilidad primaria de las calificaciones recae en un Consejo constituido por cinco miembros que ejercen el rol de analistas principales, quienes fueron seleccionados, como su presidente, en función de sus antecedentes y trayectorias.

Esta creación se ha considerado particularmente, ya que tratándose de un proyecto cuyos frutos deberían resultar a mediano o largo plazo, constituye una propuesta generadora de recursos cuyo seguimiento y devenir han de consolidarse con el propósito de asegurar su sustentabilidad y prestigio.

La diversidad y significación de los recursos propios, algunos de cuyos ejemplos hemos analizado, interesan no sólo como fuente gene-

radora de alternativas de financiamiento, sino como herramienta de expansión y proyección de los servicios de la UNTREF, y exigen que su seguimiento, en orden a la eficacia de los esfuerzos puestos en juego como así su destino, deba ser motivo de particular observancia.

La Universidad, con riguroso criterio de transparencia y compromiso con la normativa y legislación vigentes respecto de estas fuentes de financiamiento, ha tenido en todos los casos la conducta de incorporarlas en su totalidad al flujo financiero que administra y del cual rinde cuenta a través de la gestión de la Secretaría Económico-Financiera dentro del régimen de la ley 24156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Esta modalidad de gestión, coherente y compatible con la arquitectura organizacional centralizada, le ha permitido a la UNTREF sobrellevar exitosamente las tensiones originadas en un proceso de expansión acelerado.

La diversa naturaleza de los convenios por los cuales se vincula por demanda de los sectores productivos y de servicios que solicitan su aporte para consultoría –un número que asciende entre 400 y 500 en el año, señalado durante las entrevistas con el CPE– requiere una exigente tarea de coordinación y control para asegurar el cumplimiento de las obligaciones asumidas y la atención oportuna de los gastos inherentes. Esta metodología de trabajo le ha permitido a la UNTREF generar una contribución adicional al financiamiento estatal que ha resultado relevante para sustentar su crecimiento, no obstante, no debería sobreestimarse.

El Cuadro N° 4 sobre evolución del gasto de la UNTREF según fuente de financiamiento y objeto para el período 2013-2016 resume la relevancia de las fuentes alternativas, así como el destino que han tenido las erogaciones atendidas con tales recursos y su relación con los aportes del Tesoro.

El análisis del destino de los fondos indica, como lo señala el IAI en página 92, que el 66,5% en promedio de los gastos totales fueron insumidos en gastos en personal. Se advierte sin embargo que un relevante 25,63% fueron destinados al inciso 3 de Servicios, con afectaciones importantes a Servicios Personales. Esta observación resulta de interés según veremos más adelante, al considerar que una parte significativa de los recursos humanos contratados tanto para las funciones docentes como de consultoría y asesoramiento, se instrumentan de este modo.

En reuniones y consultas realizadas en ocasión de la visita, se manifestó que esas formas de vinculación y flexibilización contractual no han generado perjuicios o riesgos judiciales eventuales. Por el contrario, ha primado un criterio conservador, por el cual en la registración de los recursos derivados de convenios de consultoría y otros servicios, se habría adoptado la modalidad de considerarlos al momento de su efectivo ingreso o percepción. De este modo se evita el desfasaje entre la recaudación y las erogaciones que generan las prestaciones, eludiendo el riesgo de asumir para tales gastos las partidas destinadas por el Tesoro para el financiamiento de las funciones sustantivas.

Cuadro N° 4

EVOLUCIÓN DEL GASTO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y OBJETO DEL GASTO 2013-2016								
FF		Inciso 1	Inciso 2	Inciso 3	Inciso 4	Inciso 5	Inciso 7	Total General
2013	11	120.783.078,07	765.205,47	13.995.659,04	1.886.455,53	1.495.474,23	1.268.245,00	140.194.117,34
	12	4.591.480,76	1.330.459,63	23.143.947,98	3.264.053,20	2.386.989,08	0,00	34.716.930,65
	16	5.120.291,90	503.115,95	7.487.200,95	3.262.970,86	446.752,98	0,00	16.820.332,64
Total		130.494.850,73	2.598.781,05	44.626.807,97	8.413.479,59	4.329.216,29	1.268.245,00	191.731.380,63
2014	11	174.050.411,56	4.106.039,17	12.589.347,65	240.429,89	286.100,00	715.308,33	191.987.636,60
	12	5.587.267,07	855.557,01	50.571.584,71	213.532,50	2.460.133,18	0,00	59.688.074,47
	16	4.547.810,00	142.030,20	909.425,85	12.972.528,03	1.122.703,02	0,00	19.694.497,10
Total		184.185.488,63	5.103.626,38	64.070.358,21	13.426.490,42	3.868.936,20	715.308,33	271.370.208,17

EVOLUCIÓN DEL GASTO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y OBJETO DEL GASTO 2013-2016								
	FF	Inciso 1	Inciso 2	Inciso 3	Inciso 4	Inciso 5	Inciso 7	Total General
2015	11	233.882.589,05	4.479.539,60	18.805.964,73	1.591.191,53	1.399.939,40	641.758,33	260.800.982,64
	12	19.267.827,90	5.199.521,59	86.081.201,18	6.260.226,41	7.846.947,60	0,00	124.655.724,68
	16	10.419.274,72	165.076,20	2.232.079,82	17.140.392,45	24.090,00	959.441,00	30.940.354,19
Total		263.569.691,67	9.844.137,39	107.119.245,73	24.991.810,39	9.270.977,00	1.601.199,33	416.397.061,51
2016	11	333.819.692,99	5.018.219,73	38.312.021,34	2.908.066,03	1.503.557,00	553.276,51	382.114.833,60
	12	4.762.907,94	5.065.107,00	91.413.889,43	135.876,98	8.569.618,71	0,00	109.947.400,06
	16	10.589.235,22	350.028,33	14.248.908,53	5.822.890,73	133.667,29	1.066.044,60	32.210.774,70
Total		349.171.836,15	10.433.355,06	143.974.819,30	8.866.833,74	10.206.843,00	1.619.321,11	524.273.008,36

Fuente: Sistema Pilagá UNTREF, IAI, págs. 91-92.

Esta modalidad requiere que el área de la Unidad Ejecutora de Proyectos genere mecanismos de coordinación, registración y control con las áreas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Contrataciones, de manera que le permitan a la gestión llevar el seguimiento de estos compromisos, en particular el efecto patrimonial derivado de sus ingresos y erogaciones.

En este sentido y conforme al resultado de las entrevistas mantenidas en ocasión de la visita del CPE con los responsables de Auditoría Interna y Asuntos Legales, es aconsejable impulsar la formulación de manuales de procedimientos y atender particularmente las observaciones formuladas en relación con los trámites de contrataciones, registración y rendición de recursos propios.

En suma, es necesario que la generación de fuentes alternativas de financiamiento que la UNTREF ha desarrollado como herramienta para fortalecer su crecimiento, complementando el significativo aunque insuficiente aporte del Tesoro Nacional, se articule para tener bajo control los desfases que pueda producir el trabajo a demanda, cuando con ello se pueda afectar la complejidad de su proceso de expansión.

PRESUPUESTO GENERAL DE GASTOS

Respecto de la formulación del Presupuesto General de Gastos y su tramitación, es evidente que la estructura de gestión centralizada y la organización departamental constituyen factores facilitadores de la gestión financiera y neutralizante de las tensiones propias de todo proceso de asignación de recursos.

De acuerdo a la documentación relevada, se advierte no obstante que, tanto en el tratamiento de la aprobación del presupuesto como en su ejecución, la falta de información, pese a la reciente puesta en marcha parcial del sistema SIU-Pilagá, despierta preocupación para avanzar en otra modalidad presupuestaria por programas o proyectos, que sociabilice con mayor amplitud la problemática de los recursos y su afectación. Este aspecto debe ser tenido muy en cuenta porque esa falta de conocimiento sobre la naturaleza, fuente, magnitud y destino de los fondos afecta cualquier intento de planificación estratégica y, en consecuencia, la evaluación y eficacia de la gestión en sus distintos niveles y alcances.

Durante las entrevistas mantenidas con los distintos estamentos de la UNTREF, salvo aspectos puntuales que se analizarán en próximos apartados respecto de la infraestructura, equipamiento y dotación de personal en áreas específicas, se ha relevado que los problemas presupuestarios son una preocupación y objeto de especial atención por parte de la gestión superior del Área Económico-Financiera, sin que afecten la armonía y funcionamiento de las áreas sustantivas.

No obstante, debe destacarse que tanto la formulación como la tramitación del Presupuesto sin un debido análisis de las asignaciones por funciones y fuentes de financiamiento generan no sólo una observación por la modalidad que la Normativa Presupuestaria Nacional establece sobre el particular, sino que se omite implementar una herramienta valiosa para el análisis y prospección de los criterios con los que se asignan los recursos afectados a cada una de las áreas.

Finalmente, como resultado del examen de los sistemas administrativos y de registro, como así mismo de la composición de los agentes afectados a la gestión de los aspectos económico-financieros, se concluye que la UNTREF ha tenido en cuenta o incorporado las recomendaciones formuladas en la anterior Evaluación Externa de 2009, adecuando estructuras y modalidades de trabajo.

Sin duda, frente al crecimiento de las actividades no sólo académicas sino también de investigación y extensión, sería aconsejable evaluar la necesidad de adoptar herramientas tecnológicas e innovadoras que permitan modernizar y agilizar los procesos. Las acciones encaminadas en este sentido para el desarrollo y puesta en marcha del expediente electrónico y los manuales de procedimientos constituyen aportes cuya plena vigencia permitirá afrontar de una manera más segura y confiable, una gestión innovadora en un marco de fuerte aumento en la demanda de los servicios ofrecidos.

INFRAESTRUCTURA

El análisis de la problemática de la infraestructura de la UNTREF constituye una oportunidad para evaluar el modo y las herramientas con las que la institución ha enfrentado las dificultades de adaptarse en su etapa inicial y de afianzamiento, a los desafíos de adecuar los requerimientos edilicios a su propuesta de crecimiento en la oferta de servicios educativos. Cabe inicialmente reconocer que, tanto la primera autoevaluación como la actual, han constituido etapas que reflejan los logros alcanzados en esta materia, así como los grados de satisfacción y los déficits a cubrir.

En particular, el segundo Informe de Autoevaluación correspondiente al período bajo examen describe con precisión y rigor el modo en que la disponibilidad de infraestructura edilicia ha ido acompañando la trayectoria de la UNTREF, desde que se constituyó con el préstamo de edificios escolares para el dictado de clases, hasta alcanzar

el estado actual de un equipamiento que se despliega tanto en el distrito geográfico que le dio origen como en la propia Ciudad de Buenos Aires.

La estrategia contó en un principio con un fuerte apoyo financiero de los Planes de Infraestructura del Gobierno Nacional para las Nuevas Universidades, a lo que se sumó un complemento eficaz mediante el alquiler de superficies destinadas a satisfacer la demanda creciente de aulas y laboratorios.

Las restricciones impuestas por una localización inicialmente radicada en zonas urbanas de muy difícil expansión obligaron a adecuar el crecimiento de la oferta a la disponibilidad de terrenos o inmuebles aptos para afectarlos a la demanda de un alumnado creciente.

La descripción del IAI de UNTREF refiere claramente la trayectoria elegida y sintetiza la composición de una dotación de recursos edilicios altamente calificados por su diseño y funcionalidad para atender las necesidades del alumnado primordialmente y de los requerimientos de funcionamiento de las áreas de gestión (IAI, pág. 93, Cuadro inmuebles propios y alquilados).

No obstante, debe remarcarse que en este proceso la estrategia de expansión de infraestructura incorporó importantes inversiones destinadas a dotar a la UNTREF no sólo de las instalaciones para atender los servicios educativos, sino para cubrir otras demandas: auditorios y museos e instalaciones para actividades deportivas.

El Cuadro N° 5 indica la significación de los importes erogados y su ejecución, explicando el modo en que entre 2009 y 2016 fue posible que las superficies ocupadas crecieran en más de 16.000 m², satisfaciendo en gran medida los requerimientos de su proceso de expansión.

Cuadro N° 5

EJECUCIÓN DE OBRAS		
Obra	Monto Contrato	Año ejecución
Sede Caseros II	6.600.000,00	2009/2010
Sede Ingreso	6.475.039,54	2013
Sede Ingreso	3.813.209,43	2015
Sede Ingreso	3.223.887,43	2016
Polideportivo Campus Villa Lynch	19.235.626,34	2015/2016

Fuente: IAI, pág. 92.

En la sede de Villa Lynch, con una superficie de 27.960 m², se está ejecutando un proyecto en etapas y de modo gradual a fin de constituir un Campus con mayores posibilidades de expansión y desarrollo. De este modo, en este nuevo emplazamiento se resolvería al menos en parte la dispersión geográfica que dificulta y encarece el funcionamiento.

De las obras en curso, se destacan: la sede Caseros IV con 3.865 m² de superficie y próxima finalización, destinada a necesidades académicas, a UNTREF Virtual y áreas administrativas; la segunda etapa de aulas de la sede Villa Lynch, en proceso de adjudicación aún; la tercera etapa destinada a dotar de un nuevo edificio a la Biblioteca y Comedor Universitario, a la espera de financiamiento; la cuarta etapa, destinada a Secretaría Académica, Escuela de Circo y la parquización del predio.

Como se advertirá y a pesar de no contar con un Masterplan de planificación y ejecución de obras de infraestructura, en el período examinado se puede observar una fuerte concentración de edificación y habilitación de espacios con destinos diversos. Las relevantes inversiones destacadas en el cuadro anterior y las que resultan del análisis de la ejecución presupuestaria del período 2013-2016 reflejan coincidentemente las importantes erogaciones realizadas con afectación al inciso 4 de Inversiones.

La responsabilidad de la gestión de los proyectos y su ejecución se encuentra a cargo de la unidad organizativa Área de Servicios de Arquitectura que depende de la Secretaría General, cuyos responsables en las entrevistas durante la visita del CPE manifestaron su preocupación por alcanzar altos grados de eficacia y trazabilidad para cubrir satisfactoriamente las demandas de la expansión de los servicios educativos de la UNTREF. A este propósito ha debido sumarse una importante nómina de inmuebles en alquiler tanto en Sáenz Peña como en Caseros, El Palomar y particularmente Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De acuerdo con las encuestas y lo expresado en las reuniones mantenidas con docentes, investigadores y egresados, existe un alto grado de satisfacción de los usuarios frente a las necesidades crecientes de infraestructura física.

Durante la visita se pudo constatar, también, el buen estado de mantenimiento de esta dotación de inmuebles propios, cedidos y alquilados, los que cumplen con los requerimientos de seguridad, accesibilidad y limpieza provistos en su mayoría por contratos tercerizados y con resultados satisfactorios. La responsabilidad de estas tareas se encuentra a cargo del Área de Mantenimiento y Servicios Generales con dependencia de la Secretaría de Gestión Institucional. Esta doble dependencia organizativa no ha afectado la coordinación efectiva de ambas áreas, que por razones de incumbencia corresponden a dos espacios institucionales jerárquicos igualmente comprometidos con el mejor funcionamiento de la institución.

En el análisis de la información presentada en el IAI se observa el debilitamiento de las fuentes financieras provistas por el Tesoro Nacional destinadas a infraestructura universitaria entre los años 2009 al 2016, lo que obligará a la institución a diseñar una estrategia para garantizar el presupuesto de los proyectos en curso, que estiman del orden de 50 millones de pesos.

ESTRUCTURA Y PROGRAMACIÓN ACADÉMICA

Según lo expresado en la Ficha SIEMI, la UNTREF “se organiza académicamente en departamentos y carreras. Para el cumplimiento de los objetivos docentes de la Universidad, los departamentos agrupan a las asignaturas afines de las diversas carreras y son a la vez núcleos efectores de investigación.”

Por otra parte, en el art. 6º del Estatuto se señala: “Los departamentos, por intermedio de las instancias que regulan el gobierno de la Universidad, tendrán a su cargo la definición y administración conjunta de los programas de investigación y de docencia y coparticiparán en la realización de las carreras de grado y posgrado”. Además, el art. 5º termina diciendo que “...los docentes realizarán sus tareas de docencia e investigación en uno de los departamentos con disponibilidad plena para las tareas de formación en cualquiera de las carreras”.

En cuanto a la estructura académica de UNTREF, está constituida por los siguientes departamentos:

- Departamento de Administración y Economía
- Departamento de Arte y Cultura
- Departamento de Ciencias Sociales
- Departamento de Ciencia y Tecnología
- Departamento de Metodología, Estadística y Matemática
- Departamento de Salud y Seguridad Social.

Esta estructura matricial, pensada con una dinámica académica de acople entre departamentos, coordinaciones de carrera, institutos/centros y dependencias rectorales, no ha podido visualizarse acabadamente.

Los departamentos no están incorporados en el organigrama de la institución, sus directores son elegidos por voto directo del claustro

académico del departamento y forman parte del Consejo Superior, aunque dependen del Rector y su actuación en la planificación y gestión académica es difusa.

Por otra parte, se aprecia una fuerte injerencia de las coordinaciones de carrera en las ofertas de grado presencial, en el posgrado y en los centros e institutos.

Las dependencias de la Secretaría Académica mantienen una dinámica muy activa dentro de la gestión del sector, siendo las que garantizan lo explicitado en la misión y los objetivos institucionales, respecto de un “sistema de relaciones integral e integrado entre la producción, el desarrollo, la enseñanza y el aprendizaje de contenidos, y la ejecución de acciones orientadas a dar respuesta a los objetivos expresados en el Proyecto Institucional” (IAI, pág. 116).

La descripción de esta dinámica de funcionamiento permite señalar que la estructura matricial departamental, definida en el art. 6 del Estatuto, se diluye por la preeminencia en la toma de decisiones de la Secretaría Académica.

De Secretaría Académica del Rectorado dependen: Dirección de Cooperación, Dirección de Posgrado, Dirección de Planeamiento y Evaluación (recientemente creada), Dirección de Gestión Académica, Departamento de Alumnos, Área de Educación a Distancia, Área de Gestión Administrativo-Académica, Área Centro de Documentación e Información-Biblioteca y coordinaciones de carreras.

Las coordinaciones de carrera, de acuerdo con lo expresado en el IAI, pág. 67, llevan adelante actividades diversas, algunas de ellas también propias de los departamentos, con lo cual se superponen las áreas. Esta situación ya se expresaba en la Evaluación Externa del año 2009, al manifestar la necesidad de definir el rol institucional de los departamentos como instancia de gobierno.

En general, los diferentes actores consideran que el rol institucional de los departamentos es importante, sin embargo, en la dinámica interna están desdibujados. Hay poca participación de los directores de departamento en la designación de los docentes, en las actividades de los institutos y centros y actividades de investigación y de extensión, en actividades científicas y tecnológicas, y en las acciones de formulación del plan estratégico.

La articulación entre departamentos, coordinadores de carreras e institutos no está claramente definida en la estructura, tampoco las áreas de gestión y los espacios de control. Está ausente en el organigrama y en los manuales y normativas la interrelación de funciones de docencia (de grado y posgrado), investigación, extensión y gestión de proyectos.

Respecto de la oferta virtual, si bien se había programado que la UNTREF Virtual se mudara a un edificio propio integrando un espacio común con las ofertas presenciales, esto aún no se ha podido concretar. Ello le confiere una localización de baja articulación en la dinámica del resto de las dependencias.

Vinculados con problemas de estructura están los aspectos del registro y manejo de la comunicación interna y sus consecuencias en la gestión académica. Si bien los sistemas de registro y procesamiento de la información académica para el control y el resguardo de la misma están siendo analizados y modificados, se requiere que el proceso no sólo los mejore, sino que conforme un proceso integral, visible en el sistema intranet en tiempo real; orientando la toma de decisión desde los niveles operativos docentes hasta los estratégico-políticos.

En ese sentido, en la visita del CPE se pudo percibir que en la institución hay fortalezas dispersas que debieran articularse para favorecer el sistema de estadísticas interno; por ejemplo, hay cierta desconexión entre sectores de la administración con el instituto y carreras de estadística, que si se vincularan podrían potenciar el capital exis-

tente, ofreciendo, desde las diferentes miradas, sistemas y registros más eficientes e integrados. Se están haciendo esfuerzos en esa dirección que debieran plasmarse en programas que den permanencia a las acciones.

Según expresan los actores: “En cuanto a la gestión de la información se evalúa como negativa en cuanto a la disponibilidad y consistencia interna; ello agravado por la dispersión territorial. Aunque se está en proceso correctivo”. También se menciona que “actualmente algunas decisiones son tomadas a destiempo y con poca base de información, porque la búsqueda de la misma para elaborar indicadores e informes es difícil, y, en ocasiones, se presentan inconsistencias en los datos suministrados a nivel de las áreas de la Universidad. Si bien desde el primer Informe de Autoevaluación se viene trabajando en su corrección, y en los últimos años se han hecho algunos avances con la implementación de sistemas de información y la migración al sistema SIU, la situación sigue siendo problemática. La información se maneja en distintos niveles de la institución y aún no se integra a una base unificada, lo cual conduce a que quienes deben tomar decisiones lo hagan a partir de información desactualizada y fragmentada” (IAI, pág. 83).

Lo mismo se expresa en relación con la difusión en la web. Los actores consideran que la web se ha modificado aportando más y mejor información, pero hay que seguir trabajando en lo que hace al acceso de institutos y centros y en algunas búsquedas; en cuanto a las carreras, consideran que los planes de estudio son los vigentes, pero las descripciones, salida laboral y actividades no siempre se ven reflejadas en la web institucional (IAI, pág. 83).

Como favorable se visualiza cierta actitud proactiva para evidenciar el desacople de la estructura, pero habría que progresar y corregir la operatoria. El proceso de elaboración del Plan Estratégico y la Autoevaluación podrían ayudar a definir y actualizar los objetivos institucionales, como también, el cambio de gestión por créditos.

UNTREF Virtual tiene 15 años de desarrollo. En ese tiempo se ha ido consolidando la propuesta formativa y se instaló un sistema de gestión que permitió la expansión. La Universidad ha presentado su Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) para su evaluación en la convocatoria realizada por la CONEAU según la Ordenanza N° 66/18, a cuyo resultado se remite para más observaciones sobre esta opción pedagógica ofrecida por la institución.

CUERPO ACADÉMICO

La relación entre cantidad y dedicación del cuerpo docente para atender la programación académica y la cantidad de alumnos presenta una simetría, aunque con variaciones según sea el departamento que se considere. Esta dinámica se acompaña en general con el crecimiento de las ofertas de carreras y con la cantidad de alumnos.

Según datos del IAI, la planta docente de la UNTREF para atender las carreras de grado de modalidad presencial en el año 2017 fue de 1.099 cargos, viéndose incrementada a lo largo del período como consecuencia del desarrollo que ha tenido la oferta académica de grado presencial.

En el Cuadro N° 6 se observa la distribución de la planta docente por departamento y categoría para el año 2015.

Cuadro N° 6

Unidades administrativas	Categoría del cargo					
	Titular	Asoc.	Adj.	JTP	Ayudante graduado	Ayudante no graduado
Departamento de Ciencias Sociales	38%	3%	32%	24%	4%	0%
Departamento de Arte y Cultura	22%	0%	29%	23%	14%	13%
Departamento de Administración y Economía	34%	3%	32%	25%	7%	0%
Departamento de Ingeniería	19%	14%	36%	23%	9%	0%
Departamento de Salud y Seguridad Social	26%	7%	43%	20%	4%	0%
Departamento de Metodología, Estadística y Matemáticas	22%	7%	43%	29%	0%	0%

Fuente: IAI, pág. 133.

Cuadro N° 7

DISTRIBUCIÓN PLANTA DOCENTE POR CATEGORÍAS AÑOS 2009, 2012, 2015 Y 2017				
Categoría	2009	2012	2015	2017
Titular	48%	39%	28%	25%
Asociado	2%	4%	4%	4%
Adjunto	29%	30%	34%	35%
JTP	13%	18%	24%	24%
Aux. de 1era	4%	5%	7%	9%
Aux. de 2da	4%	4%	3%	3%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: IAI, pág. 135.

Se puede apreciar en el Cuadro N° 7 la evolución de los cargos según categoría para los años 2009, 2012, 2015 y 2017, así como diferencias significativas en las proporciones de las distintas categorías docentes entre los años 2009 y 2017, con un aplanamiento de la pirámide debida a la disminución en un 23% de cargos en la categoría titular, y un aumento de la dotación de cargos auxiliares que representaban un 21% en el 2009 y en el 2017 representan un 36% del total de cargos.

También se mejora significativamente la condición de estabilidad de la planta; se aprecia que entre 2009 y 2017 hubo una importante disminución en la cantidad de docentes contratados, pasando de 602 a 448 respectivamente. En cuanto a la dedicación docente, en el año 2017 del total de los docentes de la UNTREF, un 26% tiene dedicación exclusiva, un 25% semi-exclusiva, el 10% tiempo completo y el 39% restante se desempeña con al menos una dedicación simple (págs. 133 y 135 del IAI).

La composición del cuerpo docente en cuanto a nivel de formación alcanzado ha ido mejorando a medida que se ha incrementado la oferta de posgrado y la expansión en investigación propia. En virtud de esta dinámica se considera adecuada la planta docente actual, sin embargo, se requiere seguir incentivando su expansión con el fin de lograr una óptima cantidad de docentes de planta con perfil para dirigir a los alumnos en sus tesis y para la programación académica de la institución, tanto en grado como en posgrado e investigación.

Los mecanismos de incorporación y promoción de los docentes siguen la forma de concursos para cargos ordinarios e interinos; además existen cargos contratados. Respecto a las contrataciones docentes, hay alguna contradicción en relación con la operatoria del trámite. Se verifica que según algunas partes del IAI es el departamento el que eleva las propuestas a la Secretaría Académica, mientras que en otros apartados son los coordinadores de carrera quienes lo hacen (ver págs. 125 y 140 del IAI). En este ámbito se consideran

los antecedentes académicos, profesionales y docentes de acuerdo a los criterios por categoría establecidos en la normativa institucional. Una vez realizada esta evaluación, se procede a la contratación.

La Universidad utiliza tres modos de incorporación de sus docentes:

Contratados: son seleccionados, en primera instancia, por el coordinador de cada carrera teniendo en cuenta los méritos académicos del docente, y propuestos al departamento respectivo para el dictado de una materia, en general, en nuevas áreas de conocimiento y campos profesionales muy específicos, por ejemplo, Licenciaturas en Música o Artes Electrónicas, o para el dictado de materias que tienen un número reducido de alumnos, y que son ofrecidas en un solo cuatrimestre.

Interinos: son aquellos propuestos por el coordinador de carrera al departamento respectivo. El cargo es otorgado sobre la base de los méritos académicos; en tanto, la dedicación docente está sujeta a la cantidad de comisiones de la materia a dictar. En paralelo, en la medida que las condiciones presupuestarias lo permitan, se decide el llamado a concurso público para cubrir los cargos docentes. El llamado se hace por asignatura dentro de los departamentos académicos.

Regulares: son los docentes que por medio de un concurso abierto de antecedentes y oposición son designados por cuatro años en un cargo. En cuanto a los concursos docentes, se rigen por el Reglamento de Concursos dispuesto.

La UNTREF prioriza el acceso a la docencia de sus egresados, tanto en las carreras de grado como de posgrado, constituyendo un mecanismo que aporta a la integración y consolidación de la cultura interna con fuerte filiación.

Si bien hay un esfuerzo por aumentar la cantidad de cargos concursados, se requiere profundizar estas acciones para favorecer la consolidación del plantel docente, sobre todo en aquellas carreras de

reciente creación que están planificando mantenerse en virtud de la demanda existente y que hoy se sostienen con parte de sus plantas docentes contratadas.

En relación con este punto, los docentes han expresado la necesidad de que se considere aumentar los concursos y la estabilidad en la carrera docente mediante mecanismos de formación y promoción que favorezcan la investigación y el perfeccionamiento continuo. Un aspecto relacionado con esto es el requerimiento de los docentes de contar con espacio físico donde desarrollar actividades comunes, sobre todo los de dedicación exclusiva. También se percibe que los departamentos tienen un rol desdibujado en relación con la cobertura de cargos y manejo de las plantas.

En estos aspectos la UNTREF demuestra capacidad de responder a los problemas, ya que, a causa de algunos señalamientos del proceso evaluador anterior, en el año 2010 crea un espacio institucional, con formato de unidad pedagógica: el Área de Desarrollo Profesional Docente dependiente de la Secretaría Académica, que permite contribuir a una mirada inclusiva de todas las acciones que atiendan a la mayor “profesionalización docente” de los profesores de la UNTREF. Esta área tiene como función el mejoramiento, sistematización, asistencia, producción y seguimiento de la actividad para el desarrollo profesional en la enseñanza y la carrera docente. En estos años ha trabajado en relación con el ingreso y en diferentes problemáticas vinculándose con los coordinadores de carrera, tales como diseño e instrumentación de las asignaturas comunes de todas las carreras; problemas de evaluación de los aprendizajes; orientación a los profesores noveles en sus primeras prácticas, entre otras.

Según se percibe, se requiere aumentar las acciones de formación, con políticas en materia de actualización y perfeccionamiento del personal docente. El personal recientemente incorporado y los alumnos en funciones de tutorías y auxiliares requieren de un programa de formación adicional, sumado al cursado de la carrera de Especiali-

lización en Docencia Universitaria, y del desarrollo de un seminario sobre Articulación de Docencia, Investigación y Extensión, dictado en dicha especialización por los secretarios de las áreas Académica, Investigación y Desarrollo, Extensión y Bienestar Estudiantil. La Especialización en Docencia Universitaria tiene un total de inscriptos en la segunda cohorte (2016-2017) de 33 docentes-estudiantes, de los cuales 32 son alumnos-docentes de la UNTREF y 1 es alumno-docente externo. Actualmente se encuentra en curso la tercera cohorte, que comenzó en el año 2017 (IAI, pág. 144).

En cuanto a la evaluación de los docentes, el 53% de los coordinadores respondieron que aplican algún tipo de mecanismo o instrumento para relevar la opinión sobre el dictado de la materia, tales como:

- Encuestas anónimas a los estudiantes al final de la cursada, sobre aspectos generales y específicos (duración de las actividades, tipo, periodicidad, utilización de equipamiento tecnológico y material audiovisual, formas de evaluación, características de los trabajos prácticos, bibliografía, entre otros).
- Análisis de resultados/metas.
- Observación de clases.
- Análisis de los programas y contenidos presentados por el docente. Consultas a los modos de evaluación y resultados. Consultas a los cumplimientos de horarios y de responsabilidades.
- Participación del docente en eventos académicos y proyectos de investigación.

En la visita, los actores, si bien se muestran conformes con la evaluación existente, explicitan la necesidad de seguir modificando los registros. Se considera conveniente profundizar el aspecto de la formación académica atento al futuro esquema de materias/créditos

entre carreras, y promover una mayor adhesión de los docentes a la Especialización en Docencia Universitaria.

Con relación al espacio físico y al equipamiento, si bien las obras están en construcción y a medida que se van habilitando se solucionan algunos problemas, se constata la falta de aulas suficientes para el dictado de materias en horarios nocturnos, hay carencia de talleres y laboratorios adecuados a las exigencias de algunas asignaturas. Los docentes no tienen espacios físicos, con lo cual se dificulta la comunicación entre ellos y las consultas con alumnos.

Ello interfiere en las actividades de docencia, dado que las desarrolladas por los docentes con mayores dedicaciones han sido distribuidas en varias sedes que la Universidad fue construyendo a lo largo de 20 años. Esto conlleva dificultades de articulación de tareas y equipos técnicos y docentes que podrán ser resueltos, en parte, cuando se complete la sede de Villa Lynch, actualmente en proceso de desarrollo.

Esta cuestión es central para garantizar la coordinación de actividades entre carreras, en función del proyecto de la UNTREF de pasar a un sistema de créditos, que se verá muy beneficiado con la solución de este déficit.

Marchar hacia carreras organizadas según un sistema de créditos, que propende a una mayor flexibilidad de los currículos y formaciones más multidisciplinarias, podría ser propicio para cambiar la cultura de trabajo y superar los aislamientos actuales entre carreras, entre disciplinas y entre cátedras. Durante la visita, en las reuniones mantenidas por el CPE se manifestó que la UNTREF apuesta a que ese desafío conducirá hacia una estrecha interrelación entre la docencia, la investigación y la extensión y al desarrollo de actividades interdisciplinarias.

Como fortaleza, los actores expresan que los defectos de estructura y dispersión territorial, en algunas áreas, se compensan por una diná-

mica interpersonal favorable, que posibilita que el conocimiento de las personas y las múltiples funciones que algunas de ellas ejercen, operen como elementos sinérgicos.

No obstante, se considera que, si la institución sigue creciendo, como es de esperar de acuerdo a su dinámica, el núcleo de personal estable con fuerte interrelación y polifuncionalidad operativa que hoy oficia de nexo articulador podría comenzar a perder control de los procesos. En tal caso, se deberá integrar la organización y la gestión de la información brindando sostén al núcleo de personal estable mediante sistemas con personal adecuado en perfil y dedicación.

ALUMNOS Y GRADUADOS

Si se analiza la dinámica de alumnos, el total de presenciales experimentó un aumento importante entre el año 2008 y el 2015, de un 29%, debido a la diversificación de las ofertas de formación de pregrado, de carreras de complementación y de carreras de grado (por ejemplo, Ingenierías, Licenciatura en Artes Electrónicas, Paramédicas, Higiene y Seguridad en el Trabajo, entre otras).

Mientras que la tasa promedio de crecimiento anual (alumnos presenciales y a distancia) para dicho período fue del 6,6%, la tasa promedio de crecimiento de los alumnos que cursan carreras presenciales fue del 3,24%. Si se analizan las tendencias en los nuevos inscriptos, la tasa promedio de crecimiento anual para ambas modalidades en el período 2008-2015 fue del 5,92%.

Para el ingreso a la Universidad Nacional de Tres de Febrero los estudiantes deben cursar y aprobar un curso de ingreso integrado por dos asignaturas, según la carrera, entre las siguientes materias: Comunicación Oral y Escrita, Matemáticas, Introducción a los Fundamentos de la Música, Comprensión de la Información y Biología.

Entre las actividades, los alumnos realizan talleres de introducción a los estudios universitarios y disponen de espacios para tomar contacto con la coordinación de la carrera respectiva. Además, los alumnos cuentan con la posibilidad de tomar clases de apoyo con una amplia variedad de días, horarios y sedes. De esta manera, se les ofrece a quienes lo necesiten, un respaldo académico para abordar de la mejor manera posible el curso. También se encuentra establecido un cronograma de charlas para ingresantes de las diferentes carreras.

Se asiste tres días por semana (licenciaturas) y cuatro días (ingenierías), durante cuatro meses. Al final del cuatrimestre (primero del año) se rinden los exámenes correspondientes.

Con las notas obtenidas en cada una de las dos asignaturas se conforma un orden de mérito que determina el ingreso a cada una de las carreras.

En carreras con ingresos numerosos, la administración de los cursos se realiza mediante la asignación de un cupo, que al ser cubierto podría originar que alumnos ingresantes queden en lista de espera. Sobre este particular, los alumnos objetaron el sistema y reclamaron que las materias sean más específicas para el tipo de carrera, evitando que todos deban cursar idioma e informática, que constituyen cuellos de botella.

El Servicio de Orientación Educacional, Vocacional y Ocupacional de la UNTREF (SOEVO) depende de la Secretaría Académica y desarrolla actividades en articulación con escuelas secundarias de las zonas vecinas de la Universidad. Recibe consultas de diversos sectores de la comunidad en general y de la comunidad académica de la Universidad, y tiene como misión acompañar a jóvenes y adultos que quieran revisar sus proyectos vocacionales, con herramientas que faciliten la construcción de un proyecto posible unido a los propios gustos e intereses y con el conocimiento del mundo del trabajo y la práctica del estudio en la actualidad. Con ese fin se brindan actividades de orientación vocacional a los estudiantes que cursan el último año de la escuela secundaria.

En la visita se pudo constatar un alto grado de satisfacción por estas acciones, con buenos resultados en cuanto a la orientación vocacional temprana de los alumnos del sistema escolar próximo, así como por la organización de la ExpoUNTREF mediante la cual, cada año, la Universidad abre sus puertas y expone a los alumnos de secundaria, a sus docentes, directivos y personal de inspección de las escuelas de su entorno, cómo es la Universidad, las carreras que se dictan, cómo se ingresa, cuál es el sistema de admisión, qué modalidades de carreras diferentes se desarrollan, etc.

También desde el año 2006 se desarrollaron tutorías dentro del curso de ingreso, para entablar contacto directo con los aspirantes de carreras con baja matrícula, con el propósito de acompañarlos durante dicho período para asegurar su retención y un mejor ingreso.

Los buenos resultados obtenidos de dicha experiencia llevaron a que se extendiera a las carreras de grado, en la convicción de la importancia de reforzar la atención a los estudiantes cuando aprueban el curso de ingreso y deben inscribirse al primer cuatrimestre.

En 2007 se conforma el Programa de Tutoría dependiente de la Secretaría Académica, cuyo desarrollo ha requerido definición del perfil, las funciones del tutor y la designación de equipos de tutores, uno por cada carrera de grado, coordinados por un equipo central de tutores, los que suman un total de diecinueve. Este programa se ha ido evaluando y en el 2017 se ha determinado como un dispositivo institucional que debe responder a problemáticas cambiantes, con una concepción de estrecha vinculación entre las acciones tutoriales y las prácticas docentes en el aula.

Con los ingresantes, además de los trabajos tutoriales se realizan otras acciones en relación con las problemáticas puntuales que generan la deserción, como el seguimiento de las dificultades administrativas y académicas que presentan; entrevistas con alumnos; realización de charlas y participación en diferentes proyectos dentro de la

carrera; se los convoca a conciertos, exposiciones, a clases o charlas de profesores invitados, se realizan clases magistrales, workshops, etc.; el objetivo es, desde el cuerpo docente, inspirar y motivar al estudiantado desde el primer año de la carrera. Por último, también se conforma un grupo de docentes graduados con el fin de asesorar y acompañar en las instancias iniciales a los ingresantes.

Con los alumnos que están próximos al egreso también se realizan acciones, entre las cuales están además de las tutorías, el apoyo del equipo de seminario de tesina y trabajo final, seguimiento de los estudiantes con inconvenientes para finalizar la carrera porque no rinden los exámenes finales o porque demoran la finalización del trabajo de tesina, consultas a los profesores sobre casos puntuales, trabajo con las asignaturas percibidas entre los estudiantes como las de mayor dificultad, en donde se evalúa el aspecto docente y de contenidos; también, incorporación de los estudiantes a los proyectos de investigación en artes y tecnología e introducción del proyecto de tesina como práctica profesional y académica; incorporación de alumnos como ayudantes de cátedra *ad honorem*.

Las principales acciones que realizan las carreras para acercar la investigación a estudiantes y docentes son: conformación de comisiones de investigación que brindan soporte para formular e incentivar la participación en proyectos de investigación, tanto a docentes como alumnos; dictado de talleres para acercar a los alumnos a la investigación; posibilidad de desarrollar una pasantía dentro de los proyectos de investigación de las carreras, de manera que los estudiantes tienen conocimiento de los proyectos e investigadores involucrados; motivación y formación en la investigación como competencia técnica necesaria para su formación futura; sugerencia de talleres de capacitación para formular proyectos de ID para los docentes jóvenes a la Secretaría de Investigación y Desarrollo.

Algunas de las diversas formas de relacionarse con los graduados de cada carrera son: estrecha articulación con el Centro de Gradua-

dos, ofrecimiento de propuestas laborales y de formación complementaria; incorporación de graduados a los primeros tramos de la docencia; información e incentivación a los graduados en ofertas específicas de posgrado; invitación a dictar charlas en relación con su actividad profesional.

Se ha propuesto en el taller con coordinadores la necesidad de contar con un registro de graduados para saber las necesidades de formación y un estudio de mercado para conocer sus demandas.

Los alumnos y graduados para los años 2015 y 2016 se distribuían de la manera que se muestra en el Cuadro N° 8.

Cuadro N° 8

ALUMNOS Y GRADUADOS POR AÑO				
Año	Cantidad aspirantes	Cantidad ingresantes	Cantidad alumnos	Cantidad egresados
2016	4.359	2.533	9.063	333
2015	4.118	4.003	11.047	236

Fuente: Ficha SIEMI

En cuanto a los estudiantes de la UNTREF Virtual (IAI, pág. 190), el número ha ido en aumento. Para el período 2008-2015, el número de estudiantes ascendió a 25.642, con un progresivo y significativo incremento en los últimos años; en el año 2015 el número de estudiantes fue de 3.929.

En cuanto al posgrado, para el período 2008-2015 el número de estudiantes que pasaron por carreras de posgrado en la UNTREF ascendió a 5.410, con un gradual aumento en los últimos años. Sólo en el año 2015 el número (alumnos y nuevos inscriptos) fue de 2.111 (IAI, pág. 217).

La UNTREF cuenta con un sistema de becas, tanto para el grado como para el posgrado. El número es insuficiente dada la demanda que existe; evaluadas por estudiantes y profesores como muy necesarias para favorecer la integración de los alumnos a la vida institucional y para culminar los estudios.

Además de las becas con financiamiento propio, se ofrecen becas con financiamiento de organizaciones nacionales y de empresas; estas últimas para la realización de prácticas profesionales, pasantías y en algún caso para tesis.

El comedor es muy importante también para favorecer el bienestar estudiantil, al igual que la salud estudiantil. Se considera que ambas políticas deben ser priorizadas dada la crisis económica actual y las características de las poblaciones estudiantiles.

Si se analiza el egreso desde el año 2010 al 2016, se puede apreciar que entre las carreras que mayor cantidad de egresados aportan están: Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Gestión de Políticas Públicas (a distancia), Profesorado en Historia, Licenciatura en Ciencias de la Educación (ciclo complementario), Licenciatura en Higiene y Seguridad en el Trabajo, Licenciatura en Relaciones Comerciales Internacionales.

La duración de las carreras comprende dos o más años adicionales respecto de la duración fijada, y en algunas carreras aún más. En general, se evidencia un desgranamiento de las cohortes y bajo egreso en algunas ofertas. Tomando el total de egresos del 2010 al 2015 se puede ver que, de los 1.312 egresados en carreras de grado y pregrado, 13% lo hizo en el plazo estipulado y 87% tardó otros 2 años y más.

En aquellas ofertas más atractivas y atípicas, los profesores expresaron que los alumnos no se gradúan porque consiguen trabajo antes y, por tanto, las cifras de desgranamiento de los últimos años no siempre son un indicador de abandono negativo.

Existe una política de seguimiento de los graduados. En el año 2011 se conforma el Centro de Graduados (CG) de la UNTREF en Sede II de Caseros, con el fin de convocar a los graduados de distintas carreras para indagar sobre las expectativas y necesidades propias, ofrecer un banco de trabajo y mantener la vinculación con la UNTREF. Se articula con el Programa UNTREF Profesional, Programa SITRARED (Sistema de Transferencia de Recursos Educativos) y otros de nivel nacional y local; ferias de empleo; colaboración con la Universidad en el desarrollo de acciones y herramientas que mejoren la relación con sus graduados; capacitaciones en diferentes temáticas; contactos con instituciones profesionales (consejos, colegios profesionales, asociaciones), entre otras.

Algunos talleres o seminarios son dictados por graduados, otros por docentes de la institución, y en el caso de lenguajes de señas y accesibilidad, por docentes externos; así también algunos talleres se realizaron en articulación con el Centro de Estudiantes y coordinaciones de distintas carreras (IAI, págs. 153-154).

Algunos centros e institutos, como así también carreras, cuentan entre sus profesores con graduados de la UNTREF. Hay una política de favorecer la vinculación de sus egresados, sea para tutorías profesionales, vinculación de la UNTREF con el mercado laboral y formación de posgrado.

Si se observa la evolución de títulos de posgrado entregados según acto de colación desde la creación de la Universidad hasta la actualidad, se han graduado 1.072 profesionales, de los cuales 572 han obtenido títulos de especialización, 451 de maestría y 49 de doctorado.

DESARROLLO Y GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se hace evidente que la UNTREF ha tomado en consideración las recomendaciones formuladas por la CONEAU en el Informe de Evaluación Externa del año 2009. Caracterizado el desarrollo del área como incipiente en la primera evaluación, ha desarrollado un área específica para la función I+D+i+VT con organización interna y definición de políticas para su desarrollo, planificación, evaluación y promoción; consolidación de grupos de investigación y formación de RRHH orientados a la investigación y el desarrollo, la divulgación de resultados y su articulación con la vinculación tecnológica y la extensión.

Durante la visita fue elocuente la preocupación al respecto puesta de manifiesto por los actores entrevistados, que destacaron los avances logrados en torno a fortalecer y potenciar la investigación con modos específicos de funcionamiento institucional e impronta particular.

La UNTREF posee una fuerte relación con la región, diálogo social y vinculación con el sector productivo desde una clara posición de apertura a propuestas novedosas. El arte y la cultura, fuertemente vinculados a las líneas de investigación, muestran su impronta por mantener la cultura institucional desplegada a lo largo de sus veinte años de vida; con recursos humanos comprometidos con la institución y el medio social, característica que impregna todo lo que la institución propone y realiza.

Las políticas se elaboran, aprueban y explicitan en documentos de acceso público. Las estructuras de funcionamiento, la formación de recursos humanos, los proyectos propuestos y luego financiados así como sus resultados y divulgación, son eslabones de un proceso que permite la evolución y mejora de la función imbuida de una explícita cultura institucional. Es manifiesto el interés de la UNTREF en aportar a la mejora de quienes requieren de sus servicios y residen en la zona de influencia de esta Universidad o en contribuir a una mejora en la calidad de vida de sus beneficiarios.

Tal como se menciona en el Informe de Autoevaluación (pág. 281) la etapa actual es la especialización y transferencia, luego de etapas iniciales que maduraron la función investigación. Se están impulsando capacidades específicas de vinculación tecnológica de la UNTREF, a partir de estructurar dicha oferta en función de las fortalezas actuales de investigación y transferencia de la Universidad; al mismo tiempo que se identifican demandas y necesidades del tejido productivo, de los actores sociales y de los diferentes niveles de gobierno.

Para ello, se viene trabajando en la configuración de la oferta tecnológica. Actualmente abarca diversas áreas del conocimiento como las ingenierías, la comunicación y la producción audiovisual para distintos medios, la formación virtual y el e-learning, el georreferenciamiento, el arte y las políticas públicas, entre otras.

Sin embargo, el desarrollo de esas áreas es dispar, según muestra un estudio realizado por la Universidad. En el mismo se destaca una fuerte consolidación de la venta de servicios (lograda por áreas como UNTREF Media y el CINEA, Centro de Investigaciones de Estadísticas Aplicadas, con sus relevamientos y análisis estadísticos), o la fuerte articulación con la demanda del sector público (lograda por ejemplo por el NIFEDE, Núcleo Interdisciplinario de Formación y Estudios para el Desarrollo de la Educación, en el campo de la Educación, o en el Instituto de Políticas Migratorias), como también áreas con mucho potencial pero con un desarrollo más incipiente, como las de Georreferenciamiento, o las ingenierías de Sonido y de Computación.

De acuerdo al Informe de Autoevaluación y a las entrevistas del CPE, la consolidación de las diferentes ofertas depende de varios factores, tales como el tejido de alianzas institucionales con organismos públicos y privados que demandan servicios concretos; la articulación con otras instituciones para fortalecer la propia oferta o para complementarse con otras ofertas (que en conjunto permitan consolidar los sistemas locales o regionales de innovación); la disponibilidad de infraestructura física y tecnológica adecuada; o bien la implementa-

ción de una estrategia de comunicación bien direccionada y la puesta en marcha de un plan estratégico institucional que dé más objetividad y mayor neutralidad al proyecto universitario desarrollado hasta el momento.

La Secretaría de Investigación y Desarrollo (SID), creada en el año 2012, depende del Rectorado de la Universidad. Posee dos direcciones, una de Investigación y otra, creada en mayo de 2018, de Desarrollo, y cuenta además con asistencia administrativa. Un aspecto importante a tomar en consideración es que la gestión se desarrolla en diversas unidades de la institución.

La estructura de gestión I+D+i+VT de la UNTREF resulta apropiada; la Dirección de Desarrollo tiene como tarea específica atender la evolución curricular de los docentes-investigadores, realizar un seguimiento de la producción científica efectuada por cada investigador y establecer líneas prioritarias de investigación, lo que permite tener información relevante para la gestión de proyectos. Se espera que esta herramienta ayude a potenciar el trabajo de los investigadores.

La dimensión analizada incluye todas las actividades de investigación, desarrollo, experimentación, creación artística y transferencia tecnológica realizadas y gestionadas por los institutos y centros de investigación, laboratorios de experimentación y unidades de vinculación tecnológica. Tanto la producción de los investigadores como la información de estos centros no se encuentran centralizadas ni sistematizadas, aspecto que sería conveniente sea gestionado desde el órgano de administración de la ciencia y la tecnología.

POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Universidad, a través de la Secretaría de Investigación y Desarrollo, pone a disposición de los investigadores diversas herramientas, tales como convocatorias bianuales de proyectos (de acuerdo al

Programa de Incentivos del Ministerio de Educación de la Nación), convocatorias cuatrimestrales para viajes internacionales, convocatorias a becas de posgrado, programas de formación posdoctoral, entre otras. Asimismo, promueve la participación de grupos de investigación en convocatorias de organismos públicos, privados, nacionales e internacionales.

La SID tiene a su cargo la gestión integral de las convocatorias a subsidios para proyectos de investigación bianuales de la UNTREF. En cada llamado se invita a presentar proyectos de dos tipos: (a) *Acreditados*: este tipo corresponde a aquellos proyectos que se desarrollan en el marco del Programa de Incentivos que generan antecedentes para la categorización de los investigadores y (b) *Internos*: son aquellos proyectos de investigación que responden a las políticas de fomento definidas por la UNTREF.

Si bien las actividades de investigación promovidas desde la UNTREF (convocatorias bianuales en el marco del Programa de Incentivos SPU) son gestionadas por la Secretaría de Investigación y Desarrollo (SID), el análisis documental muestra que la función I+D+i+VT se desarrolla en diferentes espacios de la Universidad: institutos, centros y laboratorios, y en algunas carreras de grado y de posgrado.

Cada unidad organizacional define sus propios objetivos, que pueden ser de investigación, de desarrollo, de experimentación, de creación artística, de formación, de innovación, de vinculación tecnológica o de transferencia. Muchos son trabajos de tesis de finalización de la carrera de grado o posgrado.

De acuerdo con el Informe de Autoevaluación (pág. 255) y las entrevistas llevadas a cabo por el CPE, las principales acciones y actividades desarrolladas por la SID desde su creación se han caracterizado por el ordenamiento de las normas vigentes y diseño de nuevas que regulen las actividades de investigación, desarrollo y creación artística de la UNTREF. Asimismo, esta secretaría también coordina

la gestión de proyectos de investigación, desarrollo y creación artística en el marco de las convocatorias correspondientes a la Programación Científica Bianual UNTREF, que incluye la participación activa en las actividades del sistema científico tecnológico nacional e internacional.

El marco normativo interno para el desarrollo de la función de I+D+i es el siguiente: (a) Reglamento de investigación (Resolución Rectoral 011/99, actualizado en el año 2012); (b) Reglamento de becas (Resolución Rectoral 017/13); (c) Reglamento de derechos de autor y propiedad intelectual (Resolución Rectoral 028/11); (d) Bases y condiciones para las convocatorias bianuales UNTREF (redactadas especialmente para cada convocatoria por el equipo de la Dirección de Investigación y avaladas por el secretario de Investigación y Desarrollo); (e) Reglamento de subsidios para viajes a eventos académicos (ídem anterior); (f) Manual de procedimientos para la rendición de fondos (se utiliza el Reglamento de Rendiciones de Cuentas del Ministerio de Educación, Resolución 2017/08); (g) Manual de procedimientos para la aplicación del incentivo docente (Resolución 1879/08) y (h) Comité de ética (ya aprobado por el CS Resolución 1976/18).

En el marco de las entrevistas realizadas durante la visita, los directores y docentes destacaron el buen trabajo realizado por la SID, con una predisposición permanente a asesorar, colaborar, estimular y promover la presentación de proyectos.

En las reuniones mantenidas con el CPE se menciona que “todos los docentes investigadores son promotores de la actividad de la UNTREF”. Se manifestó el desarrollo de la actividad en una secuencia que contempló “incremento de propuestas docentes, creación de centros/institutos de investigación, aumento de recaudación de recursos propios: 400/500 proyectos se gestionan en el área unidad ejecutora de proyectos de la Secretaría Económica”. Esto explica una de las razones por la que se estima que se cumplió con la recomendación de la CONEAU, informe anterior, sobre investigación. En esta

unidad ejecutora de proyectos se menciona que los departamentos también gestionan proyectos, además de los centros de investigación.

En la actualidad existen 43 espacios institucionales, que tienen estructuras organizacionales diversas –institutos, centros, programas y laboratorios–, dedicados a la investigación, el desarrollo, la experimentación, la transferencia y la creación artística, que cuentan con 60 proyectos en total, sobre 174 proyectos aprobados en la última convocatoria. La diferencia entre 174 y 60 se debe a que muchos proyectos figuran radicados en carreras o departamentos y no en institutos (según lo establece el propio reglamento). Estos centros dependen directamente del Rectorado y los investigadores son estables y también hacen docencia de posgrado.

El rol de las secretarías rectorales es fundamental, se propicia la iniciativa y la autonomía, la innovación en cada campo y se provee del financiamiento necesario mediante fondos concursables.

Estas políticas favorecen la generación de proyectos y programas así como de equipos de investigación con participación de docentes y alumnos.

PROYECTOS Y RECURSOS HUMANOS ORIENTADOS A LA INVESTIGACIÓN

El número de proyectos de investigación ha ido aumentando en todos los departamentos en los últimos años. En el documento de autoevaluación (págs. 257-259) se publican datos al respecto, según departamento, área científica y número de investigadores y recursos asignados.

Se ha podido observar entre los directores de carrera, una fuerte implicación con sus posgrados, con la formación de sus estudiantes y con la incorporación de la investigación y la transferencia como aspectos centrales de la formación.

Los proyectos de investigación presentados en los departamentos y/o carreras de la Universidad quedan radicados para su realización en tales instancias, y su ejecución es responsabilidad de las autoridades respectivas.

En total cuentan con 174 proyectos (IAI, pág. 258): 71 proyectos internos y 103 acreditados (principalmente Ciencias Sociales, con 90); con 377 docentes y 283 alumnos (grado y posgrado), incluidos los PICTO y PICT. Además, de acuerdo a información adicional brindada por la SID a pedido del CPE, 60 están radicados en centros/institutos y 114 en carreras (aproximadamente 30 son de Historia, 7 de Ingeniería en Computación y 1 de Ingeniería Ambiental).

Si los proyectos tienen alumnos incrementan su financiamiento. Hay tres categorías de financiamiento: (a) \$30.000; (b) \$ 25.000; (c) \$20.000. Cuentan con “mucho financiamiento” generado por convenios con terceros. Se busca el equilibrio, pero se apoya fundamentalmente a las ingenierías. Se desea desarrollar principalmente las líneas Tecnología (incluye arte electrónico), (b) Salud y (c) Sistema Productivo. Se recomienda profundizar la definición de líneas prioritarias de investigación.

Se promueve la política de instalar la cultura de la investigación en los docentes. Se otorgan cinco becas de maestría o doctorado para docentes de UNTREF y cinco becas de doctorado para graduados universitarios de UNTREF u otra universidad. Las becas de maestría son por dos años con opción a uno más, las de doctorado son de tres años con opción a dos más. Las becas para graduados universitarios de UNTREF u otra universidad son para llevar a cabo el doctorado en alguno de los ofrecidos por UNTREF. El programa de becas comenzó en 2014 y tuvo un segundo llamado en 2017. Además, se cuenta con un programa de estudios posdoctorales, iniciado en 2012, con 14 participantes que ya lo finalizaron y 18 en curso.

Los docentes investigadores que están en las categorías 1 y 2 son 31 (además de 20 CONICET y 14 becarios), y registran 307 publicaciones (año 2016). La Universidad tiene 43 centros de estudios y/o institutos de investigación y desarrollo, que a su vez son generadores de recursos propios.

En general, los equipos de investigación están conformados por investigadores UNTREF, CONICET UNTREF y colaboradores (investigadores radicados en otras instituciones pero que destinan parte de su tiempo en los institutos UNTREF). Por otra parte, paulatinamente se han ido incorporando investigadores del CONICET.

De acuerdo a los datos, la cantidad y composición del personal que los integran son los siguientes: 257 personas, que desarrollan actividades en estos espacios institucionales; su distribución según género es de 49% de mujeres y 51% de varones. El 36% de sus integrantes tienen una dedicación horaria total en los institutos/centros/otros, mientras que el 64% lo hace en forma parcial. Sólo 11 del total de estas unidades tienen investigadores con cargo CONICET y representan en promedio el 13% del total del personal. En cuanto al nivel educativo máximo alcanzado por su personal, el 56% posee título de posgrado. El 75% de las unidades relevadas financian sus proyectos mediante fondos provenientes de otras fuentes de financiamiento, tales como: SPU, FONCYT, CONICET, sector privado, sector público, tercer sector.

Los egresados de la Universidad son muy bien considerados, ya que logran insertarse rápidamente en las instituciones, organismos y sectores del ámbito productivo que requieren y han incorporado graduados procedentes de las diferentes disciplinas. Hay un esfuerzo de la UNTREF por articular con la comunidad para realizar actividades con alumnos avanzados en grado, investigación y posgrado. Se sectoriza el esfuerzo en las diferentes áreas y campos disciplinares, pero todas lo hacen.

La UNTREF cuenta con programas de becas de investigación dirigidos a estudiantes y graduados. Las becas están destinadas al desarrollo de actividades en proyectos y/o programas de investigación y desarrollo.

En la convocatoria a proyectos para el período 2018-2019 participan 324 alumnos de grado y posgrado, registrando un aumento del 14% respecto de la convocatoria 2014-2015.

En el Instituto del genocidio e investigación intercultural, por ejemplo, la investigación alimenta el grado y el posgrado. Los alumnos trabajan en sus tesis internas, como integrantes de los proyectos existentes. Hay becarios y se realizan también prácticas pre-profesionales. El área de periodismo documental tiene una fuerte relación entre las tesis que hacen los estudiantes y las investigaciones de los proyectos del área. Se combina periodismo de investigación y el cine documental. En general, la investigación se realiza a lo largo de la cursada y los alumnos culminan sus carreras preparando una obra final como tesis. Hay líneas de investigación que están fuertemente unidas con la experimentación del campo.

Se manifiesta que el intercambio en general se da durante las evaluaciones de proyectos internos y por la gestión de la SID. El centro CINEA propone crear redes de investigadores dentro de la UNTREF. Sobre la base de las entrevistas llevadas a cabo por el CPE se recomiendan acciones tendientes a generar mayores espacios de investigación (lugares), incrementar becas del sistema CONICET cofinanciadas, difundir los proyectos e incorporar alumnos de posgrado y articular mejor con extensión; también, reuniones entre directores de investigación, mayor publicación digital y organización de seminarios de investigación, p. ej. “Jornadas pensar la investigación” por redes y presencial, profundizando la comunicación virtual. Para ello se requiere definir políticas orientadas a incrementar el número de estudiantes y becarios de grado y posgrado interesados en la investigación y el desarrollo, dotando a los departamentos de infraestructura para crear áreas de extensión, posgrado e investigación.

VÍNCULOS DESTINADOS AL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Desde una perspectiva histórica, a partir del año 2001 la UNTREF, a través de diferentes instancias (la Unidad de Vinculación Tecnológica, la Secretaría de Investigación y Desarrollo y el Instituto de Gobierno, Economía y Administración), ha impulsado acciones para obtener excelencia en los resultados institucionales en materia de oferta y vinculación tecnológica. A tal fin, se han llevado a cabo estrategias de cooperación con empresas, cámaras empresariales, organizaciones no gubernamentales y organismos públicos a nivel nacional, provincial y municipal con el objeto de construir redes y vínculos transformadores, procesos innovadores y sustentables de desarrollo local.

La consolidación de las diferentes actividades depende de varios factores, tales como el tejido de alianzas institucionales con organismos públicos y privados que demanden servicios concretos; la articulación con otras instituciones para fortalecer la propia oferta o para complementarse con otras, que en conjunto permitan consolidar los sistemas locales o regionales de innovación y la disponibilidad de infraestructura física y tecnológica adecuada.

En la visita del CPE a la Secretaría se mencionó la creación del CIDEM, Centro de Innovación y Desarrollo de Empresas (innovación territorial y con el sector productivo), donde además se comentó que “se buscó la demanda y se desarrolló la vinculación tecnológica”. En general, el sector productivo demandaba formación ejecutiva (capacidades de conducción). También diseñaron las bases del GTEC (Programa de Formación de Gerentes y Vínculadores Tecnológicos) (IAI, pág. 315). Las empresas que se vinculan son fundamentalmente pymes de entre 8 y 60 empleados, del sector metalmecánica y que demandan capacitación en gestión. Tuvieron por objetivo hacer un mapa productivo que reflejara las características de la industria de la zona, a su vez desarrollaron una agrupación de empresarios, quienes se reúnen periódicamente con el objetivo de aportar al plan de desarrollo de la UNTREF.

De lo mencionado en el IAI (pág. 285) surge que uno de los cambios que se observa en el período es la adecuación de la estructura organizacional de la UNTREF en lo referido al funcionamiento de la UVT, eliminando de su órbita aquellas actividades que son propias de las áreas sustantivas.

Con el fin de fortalecer aspectos que refieran a programas de vinculación tecnológica, la SID y el CIDEM están desarrollando un proyecto para crear un espacio de articulación entre todas las áreas que realizan estas actividades, con el objetivo de mantener un registro de los proyectos activos, las ofertas tecnológicas potenciales y poder canalizar las demandas del entorno, además de brindar servicios relacionados con propiedad intelectual, derechos de autor o promoción de start-ups.

La UNTREF desarrolla acciones tendientes a incrementar la transferencia de los resultados de investigación y desarrollo al campo social y productivo, promoviendo la innovación tecnológica en productos, servicios y procesos que generan impacto económico y social. Para lo cual, la Universidad se vincula con empresas y organizaciones de la sociedad y colabora con los procesos de desarrollo productivo, tanto a nivel local como nacional. La intención central es contribuir a la generación y animación de espacios que promuevan la construcción colectiva de conocimiento entre los diversos actores para promover, mediante procesos de innovación, desarrollo y aprendizaje, un genuino desarrollo productivo local.

Con el objetivo de responder a demandas puntuales del sector productivo, durante el 2014-2017 se llevaron adelante 139 proyectos de asistencia técnica, vinculación tecnológica y capacitación. Si bien la mayoría de estos proyectos surgen a partir de demandas específicas, se considera muy importante mantener actualizada la información sobre las características del sector productivo del Municipio de Tres de Febrero y jurisdicciones adyacentes, como también las capacidades de oferta de la UNTREF, con el objetivo de generar futuros proyectos de vinculación tecnológica. Para ello, la SID y el CIDEM se

encuentran desarrollando instrumentos que permitan contar con información actualizada sobre las potencialidades de transferencia tecnológica que tiene la Universidad.

Asimismo, se señala que, a partir de un trabajo conjunto, desde el año 2012 dichos sectores vienen produciendo información sobre la oferta tecnológica de la UNTREF, indispensable para efectivizar articulaciones productivas.

Por otra parte, la participación de la Universidad en las actividades del Sistema Científico Tecnológico Nacional e Internacional se ve reflejada en la relación de la Universidad con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, con convenios tramitados entre el año 2014 y el 2017. Los objetos de estos convenios-acuerdos están relacionados con actividades de investigación (líneas FONCYT); de desarrollo (líneas FONTAR, FONSOFT, FONARSEC); de vinculación tecnológica, desarrollo institucional o extensión (líneas SPU); programas de fortalecimiento de infraestructura, equipamiento o RRHH (líneas MINCyT, SPU, CONICET, etc.), cooperación técnica y académica con universidades, instituciones de educación superior y media, asociaciones profesionales y sindicatos.

DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La SID apoya y promueve la difusión de resultados de proyectos de investigación realizados en el marco de la UNTREF.

En general, se realizan eventos académicos que son organizados y llevados a cabo por las áreas interesadas en mostrar su producción académica (carreras de grado, posgrados, institutos, centros, programas o laboratorios). Pero también se llevan a cabo actividades con otras áreas de la Universidad, donde la SID actúa en la organización y/o participación del evento.

En el año 2012 se organizó la Primera Jornada de Investigación UNTREF: “Una Universidad que pregunta e investiga”, con la presentación de resultados de proyectos de investigación agrupados por áreas. El evento se realizó en la Sede Caseros II y tuvo como duración una jornada completa, con la participación de estudiantes, becarios, docentes e investigadores. Como resultado de la actividad se editó una publicación con los proyectos presentados de las áreas de Administración, Arte y Cultura, Ciencias Sociales, Educación, Estadística, Historia e Ingeniería. Si bien esta actividad no tuvo continuidad en el tiempo, la SID tiene en su agenda, como un nuevo desafío, realizar este tipo de evento cada dos años, sobre todo considerando el aumento del número de los proyectos de investigación.

Por otro lado, como parte de las tareas efectuadas en la Autoevaluación, se procedió a relevar la información sobre la difusión de los resultados de investigación, desarrollo, experimentación y creación artística de la Universidad. En este plano, se ha observado que la información de todas las actividades I+D+i que desarrolla la Universidad (SID, institutos, centros, programas, etc.) no está sistematizada ni accesible, encontrándose dispersa en diferentes espacios institucionales. Para poder relevar esta información al momento de la elaboración del IAI, se tuvo que realizar una encuesta a los investigadores.

A fin de conocer el volumen de actividades realizadas por los distintos departamentos académicos en el período, se ha sistematizado la información suministrada por el registro de eventos de la Universidad.

Otras vías de comunicación para difundir y publicar tanto las actividades de la SID como toda otra información que sea de utilidad para la comunidad científica, relacionada con eventos y oportunidades (locales e internacionales), tales como actividades de formación, becas, convocatorias para congresos y seminarios, llamados para publicar en editoriales especializadas, fondos para proyectos, etc., son la web UNTREF, redes sociales y direcciones electrónicas de investigadores (IAI, pág. 279).

EVALUACIÓN Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS

Se establecieron los mecanismos y criterios para la evaluación de proyectos de investigación en ajuste a lo establecido en el Manual de Procedimientos del Programa de Incentivos a Docentes-Investigadores de las universidades nacionales. La unidad de aplicación es la SID, no sólo para los proyectos propios sino también para los proyectos de organismos nacionales de Ciencia y Tecnología.

Todos los proyectos son evaluados externamente al momento de la selección, para la obtención del subsidio y al momento de la presentación de los informes de avance y finales. Los informes finales que establecen las convocatorias bianuales, tanto académicos como financieros, se anexan al momento de la evaluación final, la que puede tener los siguientes resultados: Aceptado / Requiere revisión / Rechazado.

Según el Informe de Autoevaluación, pág. 320, la comunidad científica de la UNTREF valora los mecanismos de evaluación de proyectos de investigación, desarrollo y creación artística como buenos o muy buenos.

Una estimación del gasto realizada en la Autoevaluación de la función de I+D+i+VT de la UNTREF permite contar con un panorama sobre esta cuestión. De acuerdo con ese informe el gasto en actividades científicas y tecnológicas financiado con recursos de la UNTREF representaba en 2017 el 1% de los créditos asignados por la ley de Presupuesto de la Nación a la Universidad. Asimismo, cabe destacar que la Universidad destinaba en 2017 un 276% más de recursos a la función Ciencia y Técnica, que los que le otorgó la Ley de Presupuesto para dicho año (\$1.174.047).

De acuerdo al IAI (págs. 298-299), el total asignado al área de investigación ascendía en el año 2017 a la suma de \$4.417.185, que se compone de subsidios para proyectos y para viajes internacionales

y becas. Asimismo, se menciona que en el período 2012-2017 se incrementaron los recursos con destino a las actividades científicas y tecnológicas en un 301%. También, el aporte de otras fuentes, sobre todo de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCYT) contribuyó en el período al desarrollo adecuado de las actividades.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN

Según consta en el IAI, la institución cuenta dentro de su estructura con la Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil (en adelante SEUyBE) creada mediante Resolución Rectoral 3/11. En el año 2012 es designado su actual secretario.

En la *misión* de la SEUyBE se expresa el sentido de su función: “Asistir al Rector en el diseño, la gestión y la implementación de las políticas de extensión universitaria y bienestar estudiantil a través de programas, proyectos y acciones a desarrollar dentro del área, y en forma conjunta con otros espacios de la Universidad” (IAI, pág. 327).

Según se expresa en el IAI, pág. 328, el entorno comunitario en general y la propia comunidad universitaria son los destinatarios de las políticas diseñadas desde este ámbito. El alcance de sus políticas incluye también las acciones de cooperación con otros ámbitos de la administración pública municipal, provincial y/o nacional, con sectores organizados de la sociedad civil y con terceros que requieran de la producción de conocimiento por parte de la Universidad en pos de un desarrollo social, cultural y productivo sustentable y solidario.

La estructura organizativa está conformada por dos grandes áreas:

1. Extensión universitaria, conformada por tres sub-áreas: a) Formación, capacitación y cultura, b) Promoción y asistencia y c) Deporte.

a) La sub-área *Formación, capacitación y cultura* pretende contribuir al fortalecimiento del conocimiento, favoreciendo la educación permanente mediante la oferta de cursos y proyectos abiertos a la comunidad. Organiza cursos extracurriculares, que responden a demandas académicas puntuales de las carreras y actúan como complemento de los aprendizajes de los estudiantes. Otros tipos de cursos son los de formación, que se ofrecen

en diversos campos y disciplinas del saber. La SEUyBE actúa según las propuestas de cursos y actividades de formación que presentan docentes, estudiantes, no docentes, organizaciones de la sociedad civil, colegios profesionales, entre otros.

- b) La sub-área *Promoción y asistencia* se orienta a la asistencia y organización para la formación de los estudiantes mediante el Programa de Prácticas Pre-Profesionales con organismos estatales, municipales, provinciales y/o nacionales, instituciones sociales y comunitarias, y empresas. Existen becas específicas para estas prácticas en todos los museos.
- c) La sub-área *Deporte* incluye en sus prácticas a todos los miembros de la Universidad y la comunidad local. Se conformó un Programa de Deporte Comunitario, que incluye vóley, ajedrez, natación, atletismo, hockey, fútbol once, básquet.

2. Bienestar estudiantil desarrolla acciones que contemplan a toda la comunidad, conformada por tres sub-áreas: a) Becas b) Menú universitario c) Seguro público de salud.

- a) La sub-área *Beca* otorga ayuda principalmente a los estudiantes de escasos recursos, a través de becas sociales, financiadas con partidas presupuestarias propias de la Universidad y aportes del Estado.
- b) La sub-área *Menú universitario* subvenciona con recursos económicos los almuerzos y meriendas a precios accesibles en los comedores de la institución.
- c) La sub-área *Seguro público de salud* brinda cobertura médica a los estudiantes desprovistos de este beneficio con el fin de promover el acceso, la permanencia y el egreso universitario. Funcionó hasta el 2015. Hoy está desactivado por parte del Ministerio de Salud de la Provincia.

Comisión de Discapacidad: la UNTREF viene consolidando el área de Bienestar. En los últimos años empezó a conformar una política sistemática de atención a los estudiantes que presentan alguna discapacidad. Se ha iniciado la formación de la Comisión de Discapacidad, con participación de todas las áreas de la UNTREF que intermedian en la atención de los estudiantes. La Universidad participa activamente en la Red de Discapacidad y Derechos Humanos del CIN. A nivel interno se han promovido proyectos a instancias de la SPU que favorecieron la entrega de computadoras a estudiantes con discapacidad. También se viene instrumentando una estrategia de vinculación directa y asistencia en los requerimientos, que según los casos los estudiantes demandan. En lo que refiere a provisión de recursos, es frecuente la preparación de materiales en estrecha colaboración con la biblioteca para estudiantes con disminución visual o ceguera y la atención a otras necesidades para promover la permanencia de los estudiantes en la Universidad.

Al momento de ingresar a la Universidad, el o la postulante puede informar en el formulario de inscripción si afronta algún tipo de discapacidad. Con este registro, desde el área de Bienestar se va procurando tomar contacto y viabilizar la posibilidad de algunas demandas. Lo relevante en este aspecto es haber avanzado y delimitado una instancia institucional, con carácter permanente, un proceso de atención a las necesidades de muchos estudiantes con diferentes discapacidades que tienen el derecho a la educación superior y es responsabilidad de las universidades públicas dar respuestas.

El crecimiento exponencial de la matrícula de todas las carreras en los últimos años hizo que la demanda de actividades de extensión y bienestar estudiantil sea cada vez mayor en relación con las actividades destinadas a toda la comunidad. A estas actividades se suman las de transferencia, consultoría y asistencia técnica, dirigidas al sector público y las organizaciones comunitarias y algunas de las cuales se coordinan de manera conjunta con la Secretaría de Investigación y Desarrollo y con algunos departamentos de la UNTREF.

La extensión universitaria que desarrolla la UNTREF cumple con la doble función de optimizar los conocimientos propios de cada una de las carreras que se desarrollan en la Universidad y buscar una formación cultural amplia y pluralista.

Las líneas de acción tienen la finalidad de establecer vínculos con la realidad social partiendo de diagnósticos fundados en las necesidades de los sujetos sociales, en todo de acuerdo con los fines establecidos en los mandatos de la UNTREF, que hacen especial hincapié en el compromiso social.

Existe por otro lado un espacio de Extensión cultural dependiente directamente del Rector, que también realiza acciones de extensión dirigidas al medio, que se desarrolla también como política de extensión.

ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN DESARROLLADAS

La UNTREF ha desarrollado una importante y creativa política de vinculación con la comunidad no universitaria. Tanto las actividades de extensión cultural como las de transferencia y servicios a terceros ocupan un lugar de privilegio en la misión y los objetivos institucionales, y esto se hace visible en la calidad y diversidad de propuestas que a tal efecto se han ido consolidando. Es en este sentido que cobra valor la idea de que la Universidad Nacional de Tres de Febrero ha construido una identidad propia en su mirada sobre la extensión universitaria.

En el marco de la sub-área *Formación, capacitación y cultura* diversificó la oferta de seminarios, cursos, talleres abiertos a la comunidad y su relación con los organismos estatales (internacionales, nacionales, provinciales, municipales), empresas y organizaciones sociales y comunitarias. Cuenta con una oferta de 68 cursos extracurriculares cuatrimestrales y talleres anuales.

También ha realizado interesantes eventos vinculados a organismos nacionales e internacionales en temáticas relacionadas con campos disciplinarios en los cuales desarrolla su actividad académica, demostrando una convocatoria importante que le otorga relevancia a la actividad.

Se destaca que la UNTREF, a través de la carrera de Ingeniería en Computación y la Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, es una de las sedes acreditadas para realizar las capacitaciones correspondientes al *Programa 111 Mil*, implementado por los Ministerios de Educación y de Producción de la Nación. Este plan busca formar en los próximos cuatro años a cien mil programadores, diez mil profesionales y mil emprendedores para cubrir la demanda laboral de las industrias basadas en el conocimiento.

La Escuela de Tango y Danzas Tradicionales fue creada en junio de 2001 en la orientación Tango y realiza una intensa actividad; a ella han asistido más de 3.000 alumnos desde su inicio. Cuenta con una articulación curricular a través de la diplomatura en Enseñanza de Baile de Tango.

La UNTREF viene trabajando a lo largo de los últimos diez años en la estructuración de su oferta tecnológica. A partir de la información relevada en un estudio desarrollado por la Universidad, se elaboró una tipología de las distintas áreas en función de las capacidades de oferta tecnológica, así como de sus fortalezas. Si bien la idea original concluía con la creación de un observatorio para realizar un seguimiento continuo de tales proyectos, éste no siguió adelante por falta de recursos humanos. Sería conveniente concretar la creación de ese observatorio, ya que permitiría contar con datos relevantes para el diseño del Plan Estratégico.

POLÍTICAS RRHH DE LA SEUYBE

Uno de los objetivos específicos de la SEUyBE es desarrollar acciones de capacitación del personal propio, conformar un equipo de evaluadores de proyectos, formar docentes en la elaboración de propuestas y definir una estrategia comunicacional con la asistencia del área de Comunicación Institucional de la UNTREF.

Actualmente, la SEUyBE cuenta con 37 integrantes, que incluyen al secretario de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, una directora de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil y una secretaría privada.

Para cada programa de la actividad que se va a desarrollar, se incorporan alumnos en carácter de pasantes y prácticas preprofesionales, algunos de las carreras y otras en actividades específicas, lo que da un núcleo estable y flexible. La integración con las distintas carreras está en proceso aún; existen además becas de movilidad para los voluntariados en hospitales o centros de salud, específicamente para quienes cursan las carreras de Enfermería y Psicomotricidad.

La sub-área de *Deportes* comenzó en 2008, posee una planta estable con estudiantes y docentes incorporados, con participantes en la prueba atlética organizada por la Universidad en el municipio de Tres de Febrero. Se destaca el importante desarrollo en vóley, ya que el equipo profesional consiguió el ascenso a la máxima categoría A2 del vóley nacional; en ajedrez se ha implementado la primera diplomatura en Enseñanza de Ajedrez y la UNTREF ha obtenido importantes premios en diversos certámenes específicos, como la medalla de oro, bronce y plata en diversas modalidades de la Liga Nacional de Ajedrez. Desde el año 2012 se fue desarrollando en tres líneas de acción, una consiste en la modalidad de talleres deportivos, donde participan estudiantes que se inician en tales deportes sin tener la exigencia de una regularidad que se demandaría para competencias oficiales. En este caso los deportes han sido hockey, fútbol once, vóley, natación,

básquet, ajedrez, futsal 5 (este en particular a través de la organización de un torneo interno entre equipos que conforman libremente los estudiantes; participan alrededor de 300 estudiantes cada año).

La otra modalidad es equipos para competencia. En estos casos los y las estudiantes tienen un compromiso mayor porque asumen la representación de la UNTREF en ese deporte en las competencias oficiales que organiza la Federación del Deporte Universitario (FEDUA), también participan en las competencias de ADAU, Asociación del Deporte Amateur Universitario. Se ha participado además en torneos de AFA, URBA, y otros regionales y nacionales, con equipos de los deportes vóley, fútbol once, futsal femenino y masculino, natación, básquet, hockey femenino, atletismo, ajedrez, rugby y tenis.

La tercera modalidad es el deporte comunitario, desarrollado hasta ahora solamente para vóley. Esta modalidad consiste en abrir la actividad a toda la comunidad, a varones y mujeres de todas las edades. La UNTREF participa como socio de la Federación Metropolitana de Vóley y ofrece la participación en todas las categorías a partir de los 8 años de edad.

Por último, la UNTREF ha inaugurado en el año 2018 las instalaciones de un microestadio polideportivo en la sede de Villa Lynch; sin embargo, no alcanza a satisfacer la demanda de espacios para la actividad deportiva, por lo cual la institución solventa esta situación con el alquiler de instalaciones deportivas cercanas a la Universidad.

La sub-área de *Promoción y asistencia*, por su parte, estableció acuerdos con diversos organismos e instituciones estatales, comunitarias y/o privadas que generaron 194 prácticas pre-profesionales para estudiantes de la UNTREF en 2015. Las prácticas pre- profesionales permiten a los estudiantes hacer una experiencia cercana a su campo disciplinar en los museos, centros de estudio o actividades de extensión que pertenecen a la Universidad. En 2016 la UNTREF tuvo 300 becarios con esta figura, y hasta mediados de 2017 ya contabilizaba unos 230.

Además, la Universidad cuenta con un programa de pasantías laborales que funciona a partir de los convenios que tiene con distintos organismos públicos o empresas. *UNTREF Laboral* ha propiciado a lo largo de estos años posibilidades de inserción laboral y de pasantías educativas para los estudiantes de la Universidad, tanto en ámbitos empresariales como gubernamentales.

Por otra parte, la Universidad cuenta con una editorial, EDUNTREF, cuya misión es publicar libros surgidos de iniciativas académicas. El público lector primario es la comunidad universitaria, pero las temáticas que abordan las publicaciones permiten también extender su alcance hacia ámbitos no necesariamente académicos. Ha habido un crecimiento de las publicaciones en los últimos años, que la editorial no ha podido acompañar adecuadamente. Durante la visita se constató que la EDUNTREF está en proceso de reorganización, cuenta con un nuevo director, y está elaborando un nuevo plan de desarrollo. Se recomienda la concreción del mismo y la coordinación de acciones con las otras áreas de comunicación y difusión de la Universidad.

Asimismo, UNTREF cuenta con librerías para la venta de publicaciones propias, aunque resultan insuficientes para el impacto editorial que se pretende.

POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO DE EXTENSIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Es un área que demuestra aptitud para generar financiamiento a partir de procesos de autogestión con una dinámica innovadora en los campos del conocimiento en que se especializa la UNTREF, generando un amplio impacto, y que la ubica en un rango destacado en la región, lo que le otorga la posibilidad de una proyección de viabilidad en un futuro.

Según lo señalado en el IAI, pág. 343, la UNTREF sostiene que el propio crecimiento de la SEUyBE requeriría la contratación de más personal no docente para tareas administrativas relativas a los cursos de formación, programas de salud y becas estudiantiles, y especialistas en comunicación social para producir boletines digitales y publicaciones anuales con información de las líneas de trabajo desarrolladas por las sub-áreas de extensión y bienestar estudiantil, y personal técnico para la elaboración y seguimiento de proyectos y programas.

Asimismo, la SEUyBE dispone de una oficina ubicada en la Sede de Caseros I, Valentín Gómez 4828/38. Sin embargo, también se expresa en el IAI. pág. 343, que la expansión generada requiere la disponibilidad de un mayor espacio físico, equipamiento y personal para acompañar el desarrollo de la programación proyectada a futuro.

La SEUyBE actúa en una dirección transversal a los departamentos y áreas. Los ingresos de las actividades de servicio y extensión van a una cuenta central de la Universidad y se van distribuyendo a medida que la secretaría lo demanda. Durante las reuniones mantenidas con el CPE se constató que los fondos asignados son insuficientes para atender la creciente demanda de bienestar estudiantil en concepto de becas, seguro en salud, comedor estudiantil, entre otras.

POLÍTICA INTERINSTITUCIONAL

La UNTREF es una Universidad relativamente joven que ha podido explotar su capital relacional unido al capital estratégico, condiciones que ha sabido desarrollar y orientar con este fin. Como indicadores de esta percepción se cuenta con la magnitud de sus acciones en cuanto a impacto social y de satisfacción, y la capacidad de autofinanciamiento. El modelo de relación con el entorno está ligado tanto hacia la creación de respuestas a demandas específicas, como a nuevas demandas de la Universidad hacia la comunidad. Es decir que el

modelo de extensión está definido desde las ideas de comunicación y diálogo con los actores no universitarios.

Actualmente la política de extensión de la UNTREF garantiza una importante inserción de la institución en la región en la cual está asentada y desde la cual recibe y genera demandas cotidianamente, con una excelente valoración por parte de los actores de la comunidad, sobre todo empresarial. Sin embargo, las propuestas han ido creciendo a lo largo de los años con el apoyo institucional, pero no de forma sistemática.

Durante la entrevista del CPE mantenida con miembros de la comunidad, se constató que la UNTREF mantiene vínculos con la Cámara de Comercio y la Industria de Tres de Febrero, iniciados en el año 1995, al fundarse la Asociación de Amigos de la UNTREF. Esta Asociación realizó diferentes actividades y se firmaron convenios incluso para lograr la compra de los espacios edilicios de la Universidad, así como asesorar en cuanto a las carreras necesarias y requeridas en el ámbito productivo. Actualmente continúan trabajando en conjunto con la UNTREF. La Universidad ha crecido en todos los órdenes al incorporar la necesidad de las empresas en cuanto a los perfiles profesionales requeridos, como también al trabajo generado en la misma región por la presencia de la propia Universidad, y esto se ha plasmado en el incremento de alumnos y carreras.

En el aspecto académico, la UNTREF posee varios proyectos de extensión con la comunidad educativa local, entre ellos el proyecto *Mala Praxis*, comenzado en el año 2010 en la Escuela Secundaria N° 8 de Caseros. Este proyecto combina la ciencia, la tecnología, la ingeniería, la matemática y el arte, y permite que los estudiantes secundarios ya no perciban al ámbito universitario como inalcanzable, sino que observen que las posibilidades de ingresar al mismo son cada vez más reales. Este proyecto transforma el aula en un espacio de taller donde se dan procesos de investigación y exploración de distintos materiales. Esta experiencia fue relatada durante las reuniones mantenidas por el CPE con autoridades escolares durante la visita.

Asimismo, la UNTREF realiza acciones de extensión con otros organismos estatales y de la comunidad como PAMI, el Rotary Club, entre otros, como así también en territorio, como en Fuerte Apache, Caseros, CABA, etc. en donde desarrolla actividades deportivas, culturales y educativas.

Por otro lado, existe el Centro de Graduados desde 2011, con 1.708 graduados registrados, área que posee una bolsa de trabajo para pasantías y búsquedas laborales.

La UNTREF mantiene convenios con los distintos organismos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y con universidades, instituciones de educación superior y media, asociaciones profesionales y sindicatos. La Universidad posee también numerosos convenios firmados con instituciones nacionales e internacionales, los cuales prevén tanto actividades de cooperación académica integral como de movilidad de docentes, docentes-investigadores, intercambio estudiantil, proyectos de vinculación tecnológica o prestación de servicios. La promoción y gestión de los proyectos conjuntos con instituciones nacionales e internacionales está centralizada en la Dirección de Cooperación Internacional. Desde 2014 a 2017 se firmaron 123 convenios. Entre estos convenios se destacan: Programa Franco-Argentino INNOVART, Cátedras UNESCO, Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA), programas de movilidad, redes de cooperación académica internacionales, redes de cooperación académica y de vinculación tecnológica nacionales, entre otras. La cooperación tanto con organismos nacionales como internacionales se ha verificado como muy fructífera y muy productiva para el desarrollo de la UNTREF.

Sin embargo, el IAI plantea que existen algunas limitaciones en el registro de convenios ya que la Universidad no contiene información completa y suficientemente detallada para identificar fácilmente el tipo de acuerdo firmados, la unidad ejecutora, entre otros. Por otra parte, la dispersión de la información en distintas unidades funcio-

nales de la UNTREF (institutos, centros, laboratorios, otros) es un problema que impide contar con datos confiables y actualizados a la hora de generar distintos tipos de informes sobre el estado o situación de la función I+D+i+VT (IAI, pág. 289). Se recomienda atender esta dispersión de la información y tomar las acciones necesarias para revertir este déficit.

ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN DEPENDIENTES DEL RECTORADO

La UNTREF tiene un amplio desarrollo de propuestas de extensión cultural desde sus comienzos, a mediados de los 90, que se acentuó en 2002. En un apartado del IAI se describen todas las dependencias que desarrollan actividades en el ámbito de extensión cultural, que no dependen de la SEUyBE, sino directamente de Rectorado y cuyas áreas no están todas plasmadas en el organigrama. Dentro de la extensión cultural se señalan los siguientes espacios:

Museo de la Universidad MUNTREF: inaugurada su primera sede en Caseros I, cuenta con 4 sedes y 5 adscripciones temáticas diferentes:

- *Artes visuales en el Museo de Artes Visuales de Caseros*
- *Arte y ciencia* (en Tecnópolis)
- *Arte y naturaleza* (en el edificio histórico de la ex confitería El Águila, en el Ecoparque)
- *Centro de Arte Contemporáneo y Museo de la Inmigración* (en el edificio histórico del antiguo Hotel de Inmigrantes).

La UNTREF desarrolla además en los MUNTREF actividades como la identificación, investigación, restauración y conservación de edificios históricos, como el Hotel de Inmigrantes y la Confitería El Águila, donde estaba ubicado el antiguo zoológico, actual Ecoparque (IAI,

pág. 412). Asimismo, *Arte para Todos* es un lema presente en cada muestra, desde el cual se desarrolla un programa con vastas actividades destinadas a diferentes públicos, con particular atención al programa educativo para escuelas. El Museo está pensado como un espacio en donde se exhibe y circulan socialmente las investigaciones sobre arte y artistas argentinos, latinoamericanos, como también los referentes del movimiento moderno y contemporáneo del ámbito internacional.

Otro espacio de extensión cultural es el de la **Orquesta de Instrumentos no tradicionales**: La Orquesta de Instrumentos Autóctonos de América se origina a partir de considerar a los instrumentos nativos de América con la misma valoración que los heredados de la tradición europea y los desarrollados por la tecnología digital, con base en dos áreas:

- Ser un espacio de reflexión sobre lo que significa ser compositor en América Latina.
- Salvar la brecha, la compartimentación entre el compositor y el intérprete, por lo cual sus integrantes son compositores y ejecutantes de su propia obra. Esta Orquesta ha realizado numerosas presentaciones y conciertos en el ámbito nacional e internacional (IAI, págs. 420-424).

También se encuentra bajo esta órbita el Teatro Margarita Xirgu: desde mediados de 2013 la UNTREF comenzó a gestionar el teatro Margarita Xirgu con el objetivo de reposicionar su histórica sala de San Telmo dentro del circuito de espacios de producción cultural en la Ciudad de Buenos Aires y seguir en la línea que marca la Universidad. Los principales recursos económicos para su funcionamiento son provistos por la Universidad para cubrir el alquiler de la sala Margarita Xirgu, los gastos fijos, el alquiler de todo el equipamiento técnico, los recursos humanos técnicos y el financiamiento de sueldos del personal estable. Por otro lado, el teatro genera ingresos constantes

en base a dos fuentes: los alquileres para shows, eventos o filmaciones y los ingresos por ventas de entradas.

También pertenece al ámbito de Extensión Cultural UN3, el canal de la UNTREF. Este nace en el 2013 con el objetivo de desarrollar un proyecto audiovisual diferente, un canal de televisión y una plataforma de contenidos con producciones originales, con formatos nuevos y enfoques distintos. La señal está pensada como un espacio audiovisual de vanguardia y de producción de gran calidad. Cuenta con una programación concebida no sólo para atraer a los estudiantes sino para incluir a todos los actores sociales como potenciales espectadores. La señal UN3 contó con dos ejes centrales de financiamiento: por un lado, el proveniente de la Universidad a través de fondos propios, y por otro lado a través de convenios con diferentes entidades gubernamentales y de apoyo a la producción y difusión audiovisual, tales como el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y el Ministerio de Planificación, en el año 2015.

El canal ha logrado un renombre por su calidad artística, técnica y en su trabajo de promoción en redes, al posicionarse en un ejemplo de las posibilidades de la televisión moderna. Colabora con secretarías, departamentos o áreas de la Universidad, entre las que se destacan UNTREF Media, Xirgu Espacio UNTREF, UNTREF Virtual y Maestría de Periodismo Documental. Asimismo, a través del vínculo con la maestría, el canal ayudó a acercar a la comunidad estudiantil a la Universidad, ofreciéndole otra vía de expresión para la aplicación de los conocimientos obtenidos en sus estudios. Es posible advertir la relevancia de estas acciones no sólo por la interesante sinergia generada entre el capital cultural generado en la Universidad y la señal como un espacio de difusión, sino también por el aporte de nuevas ideas.

Por último, UNTREF Media es la productora de contenidos de la UNTREF que desarrolla –desde hace casi dos décadas– contenidos de alto valor en animación, TV y cine, ubicándose a la vanguardia de las últimas tendencias. Desarrolla relatos digitales en todos los for-

matos y posibilidades: contenidos, comunicación digital, streaming, realidad aumentada, contenidos inmersivos (realidad virtual y realidad aumentada), videojuegos, *machine learning*, interactividades, transmedia, etc. Su estructura está dirigida por un director de carácter ejecutivo, con un funcionamiento flexible en el cual las líneas horizontales están determinadas por sus proyectos y las verticales por las unidades funcionales especializadas.

UNTREF Media cuenta con la experiencia y los recursos para realizar proyectos de excelencia y generar contenido original in-house en todas sus etapas y se destaca por coordinar un espacio de interacción de los docentes, estudiantes y egresados de varias carreras; por haber obtenido 52 premios y distinciones y por haber desarrollado 17 proyectos de desarrollo tecnológico, entre otros.

La planificación y coordinación de las actividades de la SEUyBE y el área de Extensión Cultural se verían potenciadas si se abordara su planificación en forma conjunta desde ambas áreas.

La Universidad cuenta con tres bibliotecas: una central, que funciona desde el año 2001, ubicada en la sede de Caseros; una de posgrado, que funciona desde el año 2004 en el Centro Cultural Borges, y la biblioteca de IPMA (Instituto de Políticas Migratorias y Asilo), ubicadas geográficamente en las siguientes direcciones:

Biblioteca Central: Valentín Gómez 4828, Caseros. Abarca 300 m², y tiene 222 puestos de lectura.

Biblioteca y Centro de Documentación Sede Posgrados: ubicada en Viamonte 525, CABA, con 70 m² y 6 puestos de lectura.

Biblioteca y Centro de Documentación Sede IPMA: funciona en Santa Fe 830, 8º piso, con 30 m² y 4 puestos de lectura.

Estas tres unidades difieren en las categorías y características de sus usuarios, pero mantienen una unidad en cuanto a sus servicios y funcionamiento general. Las sedes trabajan en forma coordinada y cooperativa, a tal punto que es habitual que personal de la Biblioteca Central cubra las necesidades de servicio de la Biblioteca de Posgrado.

La Biblioteca Central cubre fundamentalmente las necesidades de la formación de grado, mientras que la sede Borges se orienta a cubrir las necesidades de los estudiantes y docentes de posgrado, como así también las de los investigadores.

La Dirección de Biblioteca depende de la Secretaría Académica, y gestiona un sistema de bibliotecas de la Universidad.

La Misión y Visión del Sistema de Bibliotecas de la UNTREF considera la importancia del apoyo y acompañamiento a la institución en su tarea de enseñar, investigar y brindar servicios a la comunidad académica y a la sociedad, optimizando el acceso a los recursos bibliográficos e informáticos mediante la implementación de herramientas técnicas actualizadas. Y asume su rol central de difusor y gestor

de la información y el conocimiento, en un espacio de libre acceso a las ideas y la creación. Está en concordancia con los objetivos de la Universidad.

La biblioteca posee un reglamento de uso apropiado que tiene como objetivo garantizar la accesibilidad de los usuarios a servicios de calidad y el mejor funcionamiento posible. El reglamento es de aplicación en las tres bibliotecas del sistema. Presenta consideraciones de acceso y uso correctas en cuanto a obligaciones, condiciones de uso del material, plazos de préstamos y sanciones.

El sistema de bibliotecas UNTREF tiene como objetivos: facilitar a través de los recursos humanos y tecnológicos el acceso a la información y a su mejor utilización de acuerdo a la demanda de la comunidad educativa; definir y poner en marcha los procedimientos adecuados para la gestión de los recursos electrónicos existentes en la biblioteca y accesibles a través de Internet; evaluar la colección bibliográfica para establecer una política de adquisiciones, adecuada a las necesidades reales de la docencia y la investigación; diseñar un plan de usuarios para el último nivel de la enseñanza media, a partir de un análisis de las necesidades, estableciendo objetivos y políticas de formación.

Todas las bibliotecas poseen un horario adecuado a las necesidades de sus usuarios. Las salas de las bibliotecas tienen una buena distribución y presentan un ambiente adecuado para el estudio.

En el año 2014 se comenzó a implementar una encuesta de calidad permanente para medir el nivel de satisfacción de los usuarios del sistema sobre los servicios que se prestan. Entre los factores que releva este instrumento se encuentran los siguientes aspectos: espacio que ofrece la biblioteca; recursos brindados (equipamiento informático y servicios); bibliografía (adecuación, cantidad, actualidad y estado).

En las encuestas de valoración sobre aspectos de infraestructura, los usuarios han manifestado las siguientes consideraciones con re-

lación al grado de satisfacción: un 46% expresó estar satisfecho, un 38% muy satisfecho, un 3% no satisfecho y un 13% no dispone de información. Por lo que es posible inferir la aprobación de estudiantes y docentes sobre el espacio de las bibliotecas.

No obstante, se considera por lo observado que los espacios para el desarrollo de las áreas internas de trabajo y para el personal resultan insuficientes. La Biblioteca Central y la de Sede de Posgrados no cuenta con baños, ni espacios de refrigerios propios.

En la Sede Central el sector correspondiente a las obras de literatura, historia y arte funciona como sala de lectura silenciosa. También cuenta con espacio de consulta general y dispone de computadoras para los usuarios. El espacio dedicado al trabajo interno del personal resulta insuficiente. Allí se encuentra el espacio físico de la hemeroteca, área de discapacidad y el Archivo; estas áreas no tienen capacidad de crecimiento; esta limitación del espacio imposibilita acrecentar el fondo bibliográfico y el mobiliario. Asimismo, también se observa la ausencia de depósitos internos para expandir y organizar las colecciones.

En la Sede Borges se observa una situación semejante a la descripta respecto de la Sede Central. No hay disponibilidad de espacio para el personal y el trabajo interno, no cuenta con baños propios y tampoco dispone de espacio que posibilite el crecimiento de las colecciones. Funciona en una pequeña sala y carece de un espacio de consulta, salvo por la disponibilidad de una mesa con capacidad para cuatro o seis personas en forma simultánea.

La modalidad de estantería abierta en ambas sedes brinda una gran independencia a los usuarios, especialmente porque cuentan con la asistencia permanente del personal de biblioteca. El espacio actualmente disponible no es suficiente, la capacidad de las estanterías está prácticamente colmada y no se dispone de espacio suficiente como para agregar nuevas estanterías.

La mudanza afectó directamente la concurrencia de usuarios, al provocar una significativa disminución. Al estar ubicada fuera del circuito de las aulas, dificulta la concurrencia de alumnos y docentes con mayor asiduidad. Este aspecto se reitera en la posibilidad de asistir a la librería que se encuentra ubicada contigua a la biblioteca.

Para la Sede IPMA (Instituto de Políticas de Migraciones y Asilo) se han observado características semejantes a las ya mencionadas en las otras sedes. No disponen de un espacio diferenciado para el trabajo interno de biblioteca y el sector de usuarios. En la medida que esta sede acreciente su colección, no habrá espacio disponible para la ubicación de libros y revistas por la falta de espacio en las estanterías.

Las falencias que atañen a la infraestructura de bibliotecas es un tema advertido por las autoridades de la Universidad y en vías de solución una vez que se inaugure la nueva sede, actualmente en construcción, en el Campus de Villa Lynch. Se menciona en el IAI que se destinarán para el área de comedor universitario y para biblioteca unos 765 m², aunque no hay mayores precisiones en cuanto a las nuevas instalaciones a construir: disponibilidad de áreas de oficinas, cantidad de baños, espacios para los usuarios, dependencias para depósitos, y todo espacio requerido por una biblioteca universitaria. Tampoco hay información precisa respecto a los tiempos que insu-mirá la construcción y la fecha prevista de traslado.

Los recursos humanos del sistema de bibliotecas (IAI, pág. 355) están conformados de la manera descripta en el Cuadro N° 9.

Cuadro N° 9

RECURSOS HUMANOS EN EL SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE UNTREF					
Biblioteca	Director	Vicedirector	Bibliotecario	Administrativo	Total
Sede Central	1	1	10	1	13
Sede Posgrados		1	3		4
Sede IPMA			1		1
Total del personal	1	2	14	1	18

Fuente: IAI, pág. 355.

El personal demuestra un perfil profesional y de responsabilidad; tiene acceso a una capacitación permanente. También es para destacar la dedicación, el compromiso y actitud de servicio en lo que refiere a la organización y funcionamiento. Otro aspecto a destacar son los fondos documentales que la biblioteca posee y desarrolla.

Se incorporó personal bibliotecario desde la primera Evaluación Externa del año 2009, en la que se solicitaba un incremento en la planta profesional.

Entre 2012 y 2016 se capacitó al personal de las bibliotecas en temas específicos, en diversos talleres y cursos (nuevo código de catalogación RDA-CH 2, encuadernación, bibliotecología, diseño e implementación de repositorios digitales, archivística, sistemas y herramientas informáticas para bibliotecas, entre otras capacitaciones).

Las tres bibliotecas de la UNTREF trabajan bajo un sistema, en el cual comparten un organigrama, desarrollan trabajos en conjunto, comparten recursos documentales y establecen una misma política de información para todas.

Este sistema está coordinado por una dirección, que tiene a su cargo dos subdirecciones: una en Sede Central y otra en Sede Posgrados. También tiene a su cargo el Archivo, la Sede IPMA, y las librerías que dependen desde lo administrativo de la Biblioteca Central.

Cada subdirección tiene a su cargo las áreas de atención al usuario y circulación, servicio de referencia presencial y virtual, procesos técnicos, alfabetización informacional, compras, legalización de programas, redes sociales, administración de la editorial.

La Biblioteca IPMA realiza tareas de atención al usuario y circulación, referencia, procesos técnicos y alfabetización informacional.

Las bibliotecas trabajan en conjunto con un sistema de gestión de calidad. En lo que refiere a la regulación y funcionamiento de cada sede, las distintas áreas y sedes desarrollaron manuales de procedimiento. Asimismo, todas las sedes y áreas de trabajo realizan estadísticas, las que se conforman en instrumentos de medición para el desarrollo de la mejora continua del sistema de bibliotecas.

La implementación del sistema de bibliotecas de la Universidad Nacional de Tres de Febrero permite la posibilidad de unificar y mejorar el accionar de las mismas. El sistema implica cohesión, unicidad y pertenencia, lo que asegura que las distintas bibliotecas funcionen como un todo y no como unidades individuales.

El presupuesto destinado a biblioteca es anual, y no está desagregado del presupuesto general de la UNTREF. Cada año Biblioteca envía a la Secretaría Económica y Financiera y Secretaría Privada las solicitudes de compras, que son aprobadas de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias y prioridades de la institución. Además, se asignan recursos bajo el mecanismo de fondos rotatorios para compras de carácter urgente o por medio de anticipos. La dirección del sistema considera adecuado el presupuesto asignado y el acompañamiento económico que la gestión realiza.

Respecto a las colecciones, las bibliotecas cuentan con la disponibilidad de títulos y publicaciones que se mencionan a continuación:

Cuadro N° 10

ACERVO BIBLIOGRÁFICO			
	Sede Central	Sede Posgrados	Sede IPMA
Libros en papel	29.411	13.676	2.215
Libros digitales	2	2	2
Publicaciones periódicas en papel	11	11	11
Publicaciones periódicas digitales	12	12	12

Fuente: *Ficha SIEMI Pto 4.*

Las bibliotecas procesan su material de acuerdo a normas internacionales de clasificación y descripción bibliográfica. Han adoptado las Reglas Angloamericanas de Catalogación y la Clasificación Decimal Universal.

Se puede observar en el Cuadro N° 11 la cantidad de libros ingresados al fondo bibliográfico por año y por sede, que da cuenta de un crecimiento aceptable de su acervo bibliográfico:

Cuadro N° 11

CANTIDAD DE LIBROS INGRESADOS (2012-2016)			
	Sede Central	Sede Posgrados	Sede IPMA
2012	10.812	2.837	0
2013	6.455	2.548	872
2014	4.996	2.939	452
2015	4.067	3.005	462
2016	3.081	2.347	429
TOTAL	29.411	13.676	2.215

Fuente: *IAI, pág. 361.*

Es posible observar un incremento sostenido y adecuado de la bibliografía, considerando que la Sede Central cuenta con 7.000 usuarios potenciales en la actualidad y el perfil temático de la colección cubre todas las carreras que se dictan. La Sede Posgrado cuenta con 200 usuarios y la Sede IPMA con 15 usuarios. Otro aspecto a destacar es la disponibilidad de una dotación de recursos para dar respuesta a la cantidad de usuarios y diversidad de búsquedas de referencia. Es importante mencionar que la biblioteca de IPMA es una biblioteca especializada que cuenta con material específico consultado por investigadores internos y externos en calidad de usuarios.

Las últimas encuestas de calidad realizadas sobre las colecciones de las bibliotecas del sistema expresan una opinión favorable por parte de los usuarios. El ítem que pregunta sobre el grado de satisfacción del fondo bibliográfico es respondido en un 90% de manera favorable; por la cantidad de ejemplares necesarios un 65% responde estar conforme. En referencia al estado del material, un 94% responde considerarlo en buen estado y respecto de la periodicidad de su actualización, un 83% expresa estar satisfecho.

Un aspecto a tener en cuenta son las demoras en la disponibilidad del material bibliográfico solicitado. El proceso de adquisición de material bibliográfico insume desde la solicitud por parte de la biblioteca, hasta la entrega del material adquirido, un tiempo prolongado como consecuencia de los plazos que requiere una licitación según la normativa vigente. A este proceso suelen sumarse las tardanzas en la entrega final de lo cotizado por parte de los proveedores. Esta situación es motivo de reclamos frecuentes de docentes y otros actores, cuestión que deberá abordarse debidamente a los efectos de optimizar los procesos de adquisición bibliográfica.

En cuanto a la realización de actividades de extensión, las bibliotecas del sistema han planteado el dictado de cursos para acercar las bibliotecas a la comunidad. Se organizaron acciones que no sólo buscan atraer a usuarios externos, sino también apoyar la capacitación

constante de la comunidad educativa en la búsqueda, recuperación y evaluación de la información.

Las actividades de extensión con la comunidad universitaria reafirman la relación de trabajo en conjunto con la enseñanza, y las acciones que se realizan para con la misma permiten fortalecer los vínculos en la región en donde está inserta la institución. Entre algunas de las actividades que desarrollan las bibliotecas, se mencionan las siguientes:

- Organización de las Jornadas Regionales Alfin 2015 y 2018.
- Organización de la Jornadas de Bibliotecas Digitales Universitarias 2020.
- Administración de redes sociales.
- Organización de las Jornadas Regionales de Alfabetización Informacional 2015 y 2018.
- Visitas guiadas para estudiantes a la biblioteca, con charlas sobre formación de usuarios. Las mismas están destinadas a la población universitaria, pero con un especial interés en alumnos de toda la comunidad.

Otras de las tareas que se desarrollan y que responden a la estrategia de ampliar el acceso a un universo más amplio de usuarios, es el trabajo con los documentos con el fin de posibilitar el acceso a personas con discapacidad visual. Esta medida es congruente con una voluntad de garantizar el ejercicio del derecho a la información a todos los usuarios de la biblioteca. Este trabajo se inició a fines de octubre de 2016, y contó con la colaboración de la Coordinación de la Comisión de Discapacidad. Hasta la fecha se han procesado 39 documentos y se han obtenido 19 documentos procesados por intermedio de otras bibliotecas. Sin embargo, se debe mencionar que el área de disca-

pacidad no cuenta con un espacio adecuado para la atención de usuarios, como tampoco la disponibilidad de rampas y espacios de acceso, y el desarrollo de sus actividades de extensión.

El desarrollo del Programa en Alfabetización Informacional (ALFIN) es una actividad muy valorada en la comunidad universitaria. La importancia de la información en la actual sociedad del conocimiento, en la que estamos inmersos, implica la constante actualización de los recursos y metodologías para acceder a la misma; es en este sentido que la Biblioteca de la Universidad Nacional de Tres de Febrero realiza importantes aportes a la gestión del conocimiento de su comunidad a través de sus programas de alfabetización informacional.

A estas acciones de extensión se agregan, como estrategia de relación con otras bibliotecas y sistemas de información, la participación en las siguientes redes:

- Reciaria - Red de redes de información
- RedIAB - Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas
- Vitruvio - Red de bibliotecas de Arquitectura, Arte, Diseño y Urbanismo
- RUNCOB - Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense
- BDU - Base de Datos Unificada del Consorcio SIU

Una fortaleza a destacar es la puesta en marcha del Archivo. Para tal fin se tuvo que definir primero la política de ingreso de material. Siendo un área dentro del sistema de bibliotecas, es una labor de rescate de la documentación, más que de búsqueda activa. La capacitación de personal se llevó a cabo en el Archivo General de la Nación para la valoración de series documentales y luego con el Centro de Docu-

mentación e Investigación de la Cultura de Izquierdas en la Argentina (CeDInCI) y Bibliolatino, para la creación de un catálogo propio con el software de gestión ICA AtoM.

El Archivo ha recibido la donación de colecciones, las que se encuentran distribuidas en distintas locaciones de la Universidad. No posee un depósito propio y esto podría generar problemas de conservación y resguardo del material. Sería conveniente destinar un espacio físico para las áreas de depósito, restauración y conservación de este material.

El Archivo cuenta con las colecciones Rodolfo Kusch, el Fondo Rodolfo Arizaga y la Colección Norberto Griffa. También lo conforman las colecciones de Fermín Fèvre y de Memoria UNTREF, material que está a disposición de los usuarios de la Universidad, escuelas secundarias y para toda la comunidad.

Con respecto al área de informática documental es importante considerar la recomendación realizada durante la primera Evaluación Externa, la que expresa la necesidad de optimizar el software. La UNTREF en la actualidad utiliza el sistema para gestión integral de bibliotecas Pérgamo, que permite la unificación de las bases de datos y el trabajo en conjunto en cuanto al ingreso de material documental y para realizar búsquedas. También se suscribió a Open Athens para posibilitar accesos remotos a las bases de datos y publicaciones periódicas *on line* suscriptas por las bibliotecas, así como a la Biblioteca Electrónica de la Secyt. El Pérgamo contribuyó sustancialmente a mejorar la verificación de los procesos y el posterior relevamiento de datos. Aun así, para alcanzar el óptimo funcionamiento y aprovechamiento del sistema, todavía resulta necesario mejorar aspectos de conectividad de algunas sedes que actualmente presentan inconvenientes.

La Dirección del Sistema Bibliotecas ha tomado la decisión de migrar sus bases de datos al software Koha, sistema integrado de gestión de bibliotecas, el primero de código de fuente abierto, liberado bajo

la GNU General Public License. Koha fue creado en 1999 por Katipo Communications para la Horowhenua Library Trust en Nueva Zelanda. Las bibliotecas de universidades en la Argentina han migrado sus bases de datos al sistema de gestión integrada Koha. Ante esta decisión del Sistema Bibliotecas de la UNTREF, sería aconsejable contemplar lo solicitado en la primera evaluación como recomendación sobre la asistencia de informáticos para acompañar a los bibliotecarios en la migración de las bases de datos.

La Biblioteca Central cuenta con ocho computadoras dedicadas en forma exclusiva a los usuarios, seis de las cuales estaban en uso al momento de la visita; todas ellas con acceso a Internet y con la posibilidad de utilización para la realización de trabajos académicos. Los turnos establecidos son de media hora que, según la demanda, pueden extenderse. La biblioteca de la Sede Borges no tiene equipamiento destinado a los usuarios, dispone de una dotación escasa de computadoras. Es necesario resaltar la importancia de acompañar la actualización y dotación del equipamiento informático, como también el buen estado de la conexión entre las bibliotecas del sistema.

Hasta el momento de la visita, no está en funcionamiento el Repositorio Institucional de la UNTREF. Los repositorios digitales, además de tomar entidad por la creación de la ley, ponen a disposición del público, de manera completa, tesis de posgrado, trabajos de graduación de grado y posgrado y toda la producción académica de las universidades. La creación del repositorio responde a las exigencias de la Ley Nacional del Sistema Nacional de Repositorios Nacionales Ley 26899, que habilita la “creación de repositorios digitales institucionales de acceso abierto, propios o compartidos”, además de la Resolución 753-E/2016 del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, que la ordena (<http://repositorios.mincyt.gob.ar/recursos.php>.- consultado noviembre 2018).

Se sugiere que la Dirección del Sistema de Bibliotecas considere la pronta implementación del Repositorio Institucional de la Universidad, para dar cumplimiento a la Ley 26899 y sus resoluciones de implementación.

En las encuestas de calidad se pregunta a los usuarios por la necesidad de incorporar documentos digitales, en un 66% los consultados responden afirmativamente. Esto demuestra la importancia de incorporar más E-Books, revistas digitales, desarrollos e interfaces de búsqueda en línea, etc.

La encuesta de evaluación también contempla los servicios brindados en la web: el 71% manifiesta estar conforme, aunque no posee una buena accesibilidad dentro del portal de la Universidad y no tiene buena visibilidad, lo cual dificulta el acceso de los servicios de las bibliotecas. Sería relevante contemplar esta cuestión para otorgar en la página web de la Universidad mayor presencia a los servicios de la biblioteca.

La biblioteca puede acceder a las siguientes bases de datos:

El Sistema Bibliotecas se suscribió al EDS de Ebsco, software que permite concentrar las búsquedas de información en un solo sitio en el que confluyen todos los recursos bibliográficos de las bibliotecas, catálogo, bases de datos suscriptas, etc.

- Informe académico (Cengage)
- Babelscores
- Jstor VII y VIII
- Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología
- Business Source Premier
- Engineering Source
- Medline Corp.
- Academic Search Complete
- Sistema de Información Legal Laboral Duo On Line

- Colección Milenio EOL
- Colección Jstor Iberoamérica
- ProQuest

Un aspecto relevante y aconsejable a contemplar es la incorporación de un informático en la estructura orgánica de biblioteca, ante el gran desarrollo de la automatización de los servicios que la biblioteca presenta hoy. La actividad vinculada a los servicios a través de la página web, la migración al sistema Koha determinada y la creación y desarrollo del repositorio institucional pendiente, son cuestiones que justifican la asistencia informática continua y especializada a estos fines.

A partir del análisis realizado se puede concluir que, a pesar de padecer las dificultades generales del sistema universitario nacional actual, la Universidad Nacional Tres de Febrero ha logrado tomar iniciativas de consenso a partir de políticas institucionales, entre los diferentes intereses de los claustros, en la búsqueda de un desarrollo eficiente y eficaz de la gestión administrativa y académica. Por ser una universidad joven ha aprovechado el potencial dinámico y la flexibilidad para el cambio, convirtiéndose en una institución ágil e innovadora.

Como primera reflexión final, se ha observado que la comunidad de la UNTREF ha participado activamente del proceso de Autoevaluación Institucional y que la Universidad ha movilizado todos los recursos institucionales para relevar los datos y generar una reflexión que se ha plasmado en el Informe de Autoevaluación.

En el período bajo análisis la UNTREF muestra una evolución positiva de las funciones de investigación, vinculación tecnológica y extensión cultural que no ha tenido un desarrollo acorde de las estructuras de gobierno y gestión. En este sentido, la necesidad de adecuar el organigrama funcional de la Universidad, una clara definición del papel institucional y de gestión de los departamentos, la concentración de funciones ejecutivas y académicas en las mismas personas, y un no apropiado funcionamiento de los sistemas de recolección y procesamiento de datos, aparecen como las cuestiones a considerar en el corto plazo en el necesario diseño de un Plan Estratégico Institucional. Se han verificado, asimismo, procesos de análisis de estos aspectos, así como propuestas de mejoramiento de los mismos, que en algunos casos exhiben un grado de avance alentador. No obstante, la flexibilidad y capacidad de respuesta que ha demostrado la UNTREF permite pensar que este proceso de mejoramiento de las estructuras y ámbitos de gestión y gobierno tendrá resultados positivos.

La gestión económica y financiera de la UNTREF muestra la relevante participación que han tenido los aportes del Tesoro Nacional para su etapa de consolidación, como así su insuficiencia para atender los re-

querimientos de infraestructura, equipamientos y recursos humanos derivados de su vertiginoso crecimiento. La búsqueda, desarrollo y fortalecimiento de recursos alternativos de financiamiento y su eficiente aplicación y registro, le han permitido sobrellevar las tensiones originadas por las mayores demandas sin alterar un satisfactorio equilibrio en la atención de las funciones específicas. Sin embargo, es indudable que su expansión requerirá de mayores y mejores instrumentos de organización, planificación y control, así como de una inversión sostenida aplicada a mayores espacios físicos, infraestructura y equipamiento tecnológico, entre otros.

A los efectos de la gestión académica, se considera una fortaleza la identificación de la comunidad universitaria con el proyecto académico, y la existencia de una estructura plana con capacidad de polifuncionalidad. Ello hace que la gestión se aprecie dinámica, moderna y eficiente. Sin embargo, la etapa expansiva en que se encuentra el proyecto académico actual requiere de mayor cantidad de personal y por ende de mejores sistemas de información, control y estandarización de procedimientos, con lo cual se debe inaugurar un proceso de inducción de la cultura institucional, desde el grupo operativo original (núcleo de identidad estable) hacia el personal nuevo.

La dimensión de investigación científica, desarrollo, creación artística y transferencia de tecnología exhibe un explícito desarrollo en el período transcurrido entre la autoevaluación anterior y la presente, tanto en el número y la formación de sus recursos humanos como en la cantidad y características de sus proyectos. Sin embargo, de acuerdo con las conclusiones del Informe de Autoevaluación para la función I+D+i+VT se considera necesario seguir profundizando en la definición, regulación e implementación de una política de investigación y desarrollo de la Universidad.

Si bien la SID se encuentra aún en pleno proceso de organización y crecimiento, hay una valoración positiva de la comunidad académica y científica de la UNTREF sobre su desempeño en el cumplimiento de

su función, fondos destinados a la investigación, becas y mecanismos de evaluación de los proyectos por lo cual es aconsejable continuar en la consolidación de esta política de desarrollo y expansión del área.

La UNTREF adoptó una perspectiva contextual e histórica referida a sus acciones de extensión, dando importancia al compromiso social, con una mirada holística y de inclusión, a partir de una dinámica procesual. Aunque en el organigrama institucional se verifica una dispersión de los espacios de gestión del área en varios organismos, las estrategias que aborda la SEUyBE son apropiadas y permiten desarrollar adecuadamente los proyectos y actividades programadas.

Un punto a destacar lo constituyen las políticas de bienestar estudiantil llevadas adelante por la SEUyBE y que tienden a la contención de los alumnos dentro de la institución: sistema de becas, comedor, salud, entre otros instrumentos; a través de pasantías y convenios se incorporan a sus primeras experiencias laborales profundizando de esa manera su formación académica. También es importante destacar, la impronta que la diversa y relevante actividad de extensión cultural ha otorgado a la Universidad. Si bien responde a la función extensión en su denominación, su gestión y planificación, coordinados desde el ámbito de Rectorado, han tallado un claro e inconfundible perfil de identidad institucional.

Finalmente, y respecto de la organización de las bibliotecas de la UNTREF, es evidente que se han considerado y plasmado las recomendaciones realizadas durante la primera Evaluación Externa en lo que refiere a la actualización del software, la creación del servicio de referencia y referencia virtual, la accesibilidad a la Biblioteca Electrónica de la Secyt, el incremento de personal bibliotecario y administrativo, y la ampliación de los espacios en Sede Central y en la Sede Borges de Posgrados. Sin embargo, en la actualidad, como señala el IAI, estos espacios resultan insuficientes por no contar con depósitos para el resguardo de material, áreas para el procesamiento técnico, para hemeroteca, de archivo y por último áreas habilitadas para usuarios con discapacidad.

GOBIERNO Y GESTIÓN

1. Reiterar la necesidad de reducir la concentración de actividades institucionales en las figuras de las cabezas de la línea ejecutiva, afianzando el proceso delegativo en una pirámide orgánica, ya que la sobrecarga puede resultar perjudicial al funcionamiento institucional de la Universidad.
2. Reiterar la necesidad de afirmar en la práctica concreta el rol institucional de los departamentos como instancias académicas y de gobierno.
3. Continuar con la elaboración y posterior aprobación del organigrama definitivo de la Universidad.
4. Profundizar la interrelación entre las actividades y acciones de los institutos, centros de investigación y organismos culturales con los departamentos y carreras tanto de grado como de posgrado.
5. Continuar con la implementación y desarrollo del Plan Estratégico de Sistemas y Telecomunicaciones (PESyT).
6. Profundizar los programas de capacitación del personal de apoyo administrativo y no docente.
7. Fortalecer las actividades de comunicación interna y de difusión externa.
8. Evaluar el impacto que tendrán el mayor desarrollo de la modalidad virtual y la implementación del sistema de créditos académicos en los sistemas de gestión administrativa y académica.

GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

9. Profundizar los esfuerzos destinados a difundir y esclarecer las herramientas de gestión presupuestaria por objeto, funciones y fuentes de financiamiento.
10. Reforzar las partidas destinadas a contemplar becas, subsidios, y otras contribuciones con el fin de paliar los efectos de la situación social y económica que afecta a buena parte de su estudiantado, atendiendo lo dispuesto por el artículo 59 de la ley 24521.
11. Confeccionar los manuales de procedimientos y reorganizar los sectores, oficinas u organismos para asegurar un más ágil y eficiente funcionamiento de la gestión.
12. Tener en cuenta en el diseño de futuros desarrollos el análisis de sensibilidad económico-financiera, considerando las proyecciones e impactos de distintos escenarios en función de las distintas fuentes de financiamiento.
13. Procurar la conclusión de los emprendimientos de infraestructura cuya financiación fue disminuida o discontinuada.

GESTIÓN ACADÉMICA

14. Mejorar la articulación entre las carreras de grado, las ofertas de posgrado, las modalidades presencial y virtual, la docencia, la investigación y la extensión.
15. Procurar disminuir los desajustes de estructura y procedimiento entre las instancias de Secretaría Académica y departamentos.
16. Gestionar en red los equipos docentes de institutos, centros, departamentos y UNTREF Virtual para que se vinculen las materias

de las distintas carreras mediante el desarrollo de programas de grado/posgrado, donde la transferencia y la investigación sean un ámbito natural de práctica para los alumnos.

17. Fortalecer las plantas de personal docente y de apoyo de gestión mediante concursos, determinación de áreas prioritarias de vacancia manifiesta, entre otras acciones.
18. Profundizar las políticas de capacitación y formación docente.
19. Profundizar las estrategias tendientes a garantizar el ingreso, retención y graduación de los estudiantes de grado y posgrado.

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN ARTÍSTICA

20. Fortalecer el impacto de la oferta académica en la sociedad y los convenios de vinculación tecnológica y de servicios con diferentes organismos.
21. Avanzar en una mayor articulación de la gestión de la actividad de investigación, desarrollo, creación artística y transferencia tecnológica.
22. Definir líneas prioritarias de investigación.
23. Profundizar las políticas orientadas a incrementar el número de estudiantes y becarios de grado y posgrado interesados en la investigación y el desarrollo.

EXTENSIÓN

24. Propiciar una planificación y coordinación conjunta entre la SEUyBE y el área de Extensión Cultural.

25. Avanzar en la sistematización de las actividades de extensión y bienestar estudiantil, vinculación, transferencia, desarrollo de la Universidad y el registro de convenios.
26. Fortalecer el servicio de orientación vocacional.
27. Fortalecer la actividad de la EDUNTREF y vincularla con la política de difusión de la Universidad.
28. Profundizar las políticas de bienestar estudiantil y la participación de los alumnos en los proyectos del área.
29. Concretar la creación del observatorio para un seguimiento de los proyectos.

BIBLIOTECA

30. Ampliar los espacios físicos de las sedes, en las áreas internas de trabajo, hemeroteca, archivo, áreas de discapacidad, servicios para el personal y de depósito.
31. Profundizar la política de incorporación de personal profesional y continuar con las actividades de capacitación.
32. Agilizar los procesos de adquisición bibliográfica.
33. Otorgar mayor visibilidad en la web de la Universidad a los servicios de biblioteca y mejorar la conectividad del sistema.
34. Incorporar profesionales informáticos a la planta de la biblioteca.
35. Implementar la creación del repositorio virtual como lo establece la Ley 26899.

Caseros, 5 de marzo de 2020

Señor
presidente de la
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Lic. Néstor Pan
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para comunicarle nuestra valoración sobre el Informe de Evaluación Externo coordinado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) en marco de nuestra segunda Evaluación Institucional, y con el objetivo de ser incorporados como *Post Scriptum* y finalizar con el proceso.

En primer lugar queremos agradecer el trabajo del Comité de Pares conformado por Alfredo Baronio, Ana María Corti, Alicia Guzmán, Darío Maiorana y Juan Carlos Rosell, a la Consultora de Biblioteca Adriana Di Doménico, a Arturo Somoza como miembro de CONEAU a cargo, y a Soledad Márquez que participó como técnica responsable. Durante la semana entre el 12 y el 16 de noviembre de 2018, los miembros de la comunidad académica que conformamos la UNTREF pudimos asistir a un intercambio de opiniones en el marco de la visita del Comité Externo, en donde se evidenció la voluntad de revisar sistemáticamente las distintas funciones de nuestra institución, en un clima de confianza y responsabilidad necesario para llevar adelante estos procesos de mejora de la calidad universitaria.

La finalización de la primera evaluación institucional fue un aliciente para repensar los primeros años de nuestra Universidad y generar estrategias para consolidar el proyecto institucional. Entre una evaluación y otra, tal como lo menciona el informe de evaluación externo, la UNTREF pudo consolidar su proyecto de oferta académico y desarrollar plenamente las funciones de investigación y extensión. Se pudo consolidar su inserción territorial a partir de un compromiso con su entorno social, económico, político, deportivo y cultural y paralelamente generar un reconocimiento internacional a partir de su docencia, investigación y sus actividades culturales.

SEDE RECTORADO
Mosconi 2736 (1816144HFI), Saliente Peña
Provincia de Buenos Aires, República Argentina
(+54 11) 4519-6010/13

www.untref.edu.ar

Entre ambos periodos la UNTREF puso en funciones dos secretarías: la de Investigación y Desarrollo (SID) y la de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil (SEUyBE). La SID es la evidencia dentro del organigrama institucional de la importancia que se le otorgó a la relevancia de las actividades de I+D+i+VT en la Universidad entre una evaluación y otra. La UNTREF pudo definir políticas para el desarrollo y promoción de estas actividades, consolidar grupos de investigadores y generar formación de RRHH en actividades de investigación y desarrollo. Se mejoró la calidad de estos grupos a partir de la incorporación de investigadores del CONICET y mejorando sustancialmente la cantidad y calidad de docentes investigadores categorizados dentro del Programa de Incentivos de la SPU.

Paralelamente, la SEUyBE y sus actividades, son la expresión palpable en la UNTREF que la extensión, tal como lo señala la Ley de Educación Superior, debe ser una de las funciones constitutivas e irrenunciables de la universidad argentina. Las actividades de la SEUyBE conjuntamente con las actividades de extensión cultural dependientes del Rectorado, se constituyen como la respuesta creativa y socialmente inclusiva a la necesidad de vinculación con la comunidad del Partido de Tres de Febrero, pero también en el ámbito regional, nacional e internacional. Como parte de serie de actividades la institución desarrolla actividades de formación, capacitación y cultura, promoción del deporte amateur y profesional, asistencia económica y en salud a los estudiantes, la gestión de cinco sedes del Museo de la Universidad, del Teatro Margarita Xirgu, la Orquesta de Instrumentos no Tradicionales, UN3 el canal de la UNTREF y la UNTREF Media -una productora de contenidos audiovisuales-, entre otros centros y servicios.

Esta capacidad de dar respuesta se ha basado en un sustancial fortalecimiento de su planta docente y no docente. Se ha mejorado sustancialmente la estructura, estabilidad, nivel de formación de posgrado y cantidad de cargos concursados dentro de la planta de docente. La composición de los cargos no docentes también ha mostrado una evolución en cantidad y complejidad, apoyada por una estrategia conjunta con la Asociación Gremial del Personal No Docente (APUNTREF) en la capacitación continua de los trabajadores.

La segunda Evaluación Institucional de la UNTREF también se ha constituido en una oportunidad para la revisión sistemática de las actividades de la universidad y afrontar los retos de la nueva década.

El proceso de autoevaluación permitió no sólo diagnosticar los años pasados, sino también identificar los recursos con que cuenta la universidad para seguir contribuyendo a la producción de conocimiento científico y artístico, así como los desafíos no resueltos aún.

Pero esta revisión de las actividades institucionales se ha desarrollado en contextos adversos para las universidades públicas argentinas, que implicó, por ejemplo, un esfuerzo institucional mayor para poder cumplir con los planes de infraestructura necesaria para contribuir con sostenibilidad a las crecientes actividades de la UNTREF. Las constantes reducciones de los presupuestos, de apoyos y confianza a la universidad durante cuatro años, hacen que el desafío se afronte con premura, reafirmando la capacidad del modelo institucional de liderar procesos académicos, de desarrollos y culturales.

El informe de evaluación externa recomienda una serie de acciones, algunas de las cuales la Universidad ya ha empezado a atender. Por ejemplo, en relación a la Recomendación N°3, el Consejo Superior de la Universidad mediante la resolución N° 2/19, ha aprobado su Organigrama.

Con respecto a la Recomendación N°5, la Universidad está desarrollando su Plan Estratégico de Sistemas y Telecomunicaciones. En lo que refiere al sistema de gestión académica, se comenzó a diseñar y a implementar un sistema que articule los aspectos metodológico-conceptuales con los informáticos, atendiendo a respetar definiciones del sistema universitario (Secretaría de Políticas Universitarias) así como la implementación de los sistemas informáticos desarrollados por el SIU (CIN) para los diferentes actores y aspectos institucionales.

En consonancia con lo que se manifiesta en el informe de la evaluación externa, la UNTREF ha comenzado a desarrollar orgánicamente un área de planificación para asistir a las capacidades institucionales en la gestión de la universidad. En el marco de la aprobación del nuevo organigrama, se comenzó a diseñar colaborativamente un Proyecto de Desarrollo Institucional, dentro de un programa promovida por la SPU. El PDI diseñado propone dos grandes proyectos. El primero orientado al fortalecimiento de la gestión de recolección, procesamiento y disposición de la información, coordinando la implementación de distintos procesos ya puestos en marcha. El segundo, a partir de otra de las recomendaciones del informe externo, que también era parte de los resultados de la autoevaluación: el fortalecimiento de la gestión de los departamentos como unidades académicas de la UNTREF.

Finalmente queremos manifestar el agradecimiento a toda la comunidad de actores que participaron activamente de la evaluación institucional y que día a día permiten que la UNTREF lleve adelante una amplia diversidad de actividades de docencia de grado y posgrado, de investigación, de desarrollo tecnológico y cultural.

Sin otro particular, lo saludo cordialmente,



Aníbal Y. Jozami
Rector
UNTREF

SEDE RECTORADO

Mosconi 2736 (1816744HF), Saenz Peña
Provincia de Buenos Aires, República Argentina
(+54 11) 4519-6010/13

www.untref.edu.ar

La Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), creada en 1995 con sede en el partido homónimo de la Provincia de Buenos Aires, se configuró desde sus inicios como una institución fuertemente integrada a su entorno. Su desarrollo institucional ha estado marcado por la creación de espacios formativos y de investigación que articulan saberes tradicionales con nuevas áreas de conocimiento.

Con más de 20 años de trayectoria al momento de la evaluación y con una matrícula en continuo crecimiento, la Universidad Nacional de Tres de Febrero ha logrado alcanzar un sostenido crecimiento en todas sus dimensiones constitutivas, en el marco de una apropiada inserción territorial.

El presente informe corresponde al segundo proceso de evaluación externa. El mismo permitió analizar los desarrollos alcanzados respecto del primer proceso de evaluación, resaltando la capacidad institucional de la universidad para formular diagnósticos, generar políticas en el marco del plan estratégico y dar continuidad a las acciones de mejora.

