78

Universidad Nacional del Litoral

Informe de Evaluación Externa

CONEAU
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Universidad Nacional del Litoral

NéstorPan
Presidente

Mariano Candioti
Vicepresidente

Juan Manuel Abal Medina
Guillermo Héctor Crapiste
Alberto R. Dibbern
Roberto Igarza
Víctor René Nicoletti
José Francisco Piñón
Arturo Roberto Somoza
Francisco Talento Cutrin

Daniel Baraglia
Secretario General

Av. Córdoba 1450 (C1055AAR) Buenos Aires Argentina
Tel (5411) 4815-1545 / 1767/1798 – Fax 4815- 0744
Website: www.coneau.gov.ar

Direcciones Técnicas

Pablo Tovillas
Director de Evaluación Institucional

Marcela Groppo
Directora de Acreditación de Carreras

Martín Strah
Director de Desarrollo, Planeamiento
y Relaciones Internacionales

Leandro Mousseaud
Director de Administración

Nora Rovegno
Coordinadora del Área de Evaluación Externa

Jorge Lafforgue
Editor Responsable

Informe de Evaluación Externa
Universidad Nacional del Litoral

Comité de Pares Evaluadores
Ricardo Gutiérrez
Mario Rodolfo Leal
Eduardo José Míguez
María Cristina Plencovich
Juan Carlos Rosell

Consultora para el área de Biblioteca
Norma Ethel Mangiaterra

Consultora para el área de Educación a Distancia
María Alejandra Zangara

Miembros responsables de la CONEAU
Carlos Esteban Mas Velez
Arturo Roberto Somoza

Técnicas responsables de la CONEAU
Daniela de Michele
Albana Paola Bernardi

Buenos Aires, 2018

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU
Universidad Nacional del Litoral ; editado por Jorge Lafforgue. -1a ed.-
Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU-Comisión Nacional de
Evaluación y Acreditación Universitaria, 2018.
160 p.; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa; 78)

ISBN 978-987-3765-42-1

1. Universidad. 2. Calidad de la Educación. 3. Educación. I. Lafforgue, Jorge, ed.
CDD 378.007

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

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Impreso en Argentina

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **15**

TERCER PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE LA UNL **17**

CONTEXTO REGIONAL **19**

I. GOBIERNO Y GESTIÓN **23**

Planificación y gestión 28

Transparencia y comunicación 31

II. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA **35**

Recursos humanos 42

Auditoría interna 43

Infraestructura y equipamiento para el desenvolvimiento de las funciones sustantivas 45

III. GESTIÓN ACADÉMICA **53**

Estructura y programación académica 53

Cuerpo académico 60

Alumnos y graduados 67

Educación a distancia 73

CEMED 74

Interfaz entre el CEMED y la gestión académica 77

Oferta académica de Educación a Distancia, docentes y estudiantes 78

IV. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN ARTÍSTICA **83**

Estructura, políticas y actividades de la función de investigación 84

Recursos humanos e investigación 91

Infraestructura y equipamiento 96
Producción científica 96

V. EXTENSIÓN, CULTURA Y VINCULACIÓN, Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA 99
Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo 103
Cultura 104
Integración e Interconexión Internacional de la UNL 106
Las unidades académicas y el área de extensión, vinculación y cultura 109

SISTEMAS DE BIBLIOTECAS 113
Organización y gestión 114
Infraestructura edilicia y equipamiento 116
Fondo documental y publicaciones 118
Servicios 119

CONCLUSIONES 121

RECOMENDACIONES 129
Gobierno y gestión 129
Gestión económico-financiera 129
Infraestructura 130
Gestión académica 130
Educación a distancia 131
Investigación 131
Extensión 132
Biblioteca 132

DOCUMENTO 135

PUBLICACIONES DE CONEAU 141

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AC Área/s Central/es
ADUL Asociación de Docentes de la Universidad Nacional del Litoral
ATE Asociación de Trabajadores del Estado
CAI+D Cursos de Acciones para la Investigación y el Desarrollo
CAT Carreras a Término
CEMED Centro Multimedial de Educación a Distancia
CPRES Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior
CEPU Consejo de Enseñanza Preuniversitaria
CETUL Centro de Telemática de la Universidad Nacional del Litoral
CIN Consejo Interuniversitario Nacional
CONEAU Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
CONICET Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
CPE Comité de Pares Evaluadores
CS Consejo Social
CU Centros Universitarios
CUG Centro Universitario de Gálvez
CURA Centro Universitario de Reconquista-Avellaneda
CyT Ciencia y Técnica
EAD Educación a Distancia
EUA Escuela Universitaria del Alimento
EUAA Escuela Universitaria de Análisis de Alimentos
FCA Facultad de Ciencias Agrarias
FBCB Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas
FCE Facultad de Ciencias Económicas
FCJS Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

FCM Facultad de Ciencias Médicas
FCV Facultad de Ciencias Veterinarias
FADU Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo
FHUC Facultad de Humanidades y Ciencias
FICH Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas
FIQ Facultad de Ingeniería Química
FonCyT Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica
FORPOS Fortalecimiento al Posgrado
IA Informe de Autoevaluación
IAL Instituto de Agrobiotecnología del Litoral
INCAPE Instituto de Catálisis y Petroquímica
I+D+i Investigación, Desarrollo e Innovación
IMAL Instituto de Matemática Aplicada del Litoral
INALI Instituto Nacional de Limnología
IHuCSo Litoral Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral
LOP Línea/s de Orientación Principal/es
MEyD Ministerio de Educación y Deportes
MinCyT Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva
OEI Objetivo estratégico institucional
PAITI Programa de Promoción y Apoyo a la Investigación en Temas de Interés Institucional
PDI Plan de Desarrollo Institucional
PEEE Prácticas de Extensión de Educación Experiencial
PEIS Proyecto de Extensión de Interés Social
PNBB Programa Nacional de Becas Bicentenario
PNBU Programa Nacional de Becas Universitarias
PNIDI Programa Nacional de Incentivos a los Docentes Investigadores
PP Perfil/es de Proyecto
PROCAT Programa de Carreras a Término
PROGRESAR Programa de Respaldo a Estudiantes Argentinos

PROHUM Programa de Apoyo a las Humanidades
PROMACI Programa de Mejoramiento de Control Interno de las Universidades
PROSOC Programa de Apoyo a las Ciencias Sociales
PVU Programa de Voluntariado Universitario
PyA Proyectos y Acciones
REDUL Red Telemática de la Universidad Nacional del Litoral
RRHH Recursos Humanos
SA Secretaría Académica
SCJP Servicio de Complemento de Jubilaciones y Pensiones
SECyT Secretaría de Ciencia y Técnica
SEF Secretaría Económico-financiera
SIEMI Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional
SIGEN Sindicatura General de la Nación
SiGeBi Sistema de Gestión de Bibliotecas
SIGEVA-UNL Sistema Integral de Gestión y Evaluación
SIGUV Sistema de Gestión de Proyectos UNL Virtual
SiPreBi Sistema de Préstamo de Bibliotecas
SIU Sistema de Información Universitaria
SPU Secretaría de Políticas Universitarias
TIC Tecnologías de la Información y la Comunicación
TU Tribunal Universitario
UA Unidad Académica
UAI Unidad de Auditoría Interna
UNL Universidad Nacional del Litoral
UUNN Universidades Nacionales
UVT Unidad de Vinculación Tecnológica

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional del Litoral (UNL) fue creada por Ley Nacional del 17 de octubre de 1919. Se la considera hija del movimiento reformista estudiantil de 1918 y de su ideario en torno de una comunidad universitaria libre, abierta, políticamente autónoma y cogobernada por los distintos estamentos universitarios. La Universidad fue fruto de las gestiones de la ciudadanía santafesina, de allí su intensa vocación territorial inescindiblemente unida a la región del litoral argentino. En sus inicios, la UNL abarcó instituciones educativas radicadas en Santa Fe, Entre Ríos y Corrientes.

En su dilatada trayectoria, que se encamina hacia el centenario de vida institucional, se revelan tres rasgos constitutivos: la continuidad con las ideas reformistas de libertad, autonomía y pensamiento crítico; la traducción de esos principios a la luz de los acontecimientos históricos que han modulado su existencia, y una tenaz voluntad autorreflexiva que ha generado políticas propias para su gobierno, gestión y funcionamiento.

En su historia reciente, la normalización universitaria iniciada en 1983 la muestra como una institución que se ha caracterizado por el cumplimiento de las leyes y los principios de convivencia en el ambiente universitario y con un irrenunciable compromiso de libre determinación. En su ámbito no se han presentado rupturas del orden universitario, ni situaciones de hecho que hayan violentado el funcionamiento de sus instituciones internas. Tampoco ha experimentado sucesos que distorsionaran la relación civilizada entre la Universidad y la sociedad en su conjunto. Si bien la UNL ha estado sujeta a las fluctuaciones que desde 1983 han afectado al comportamiento del sistema universitario, y a los problemas que ha enfrentado el país; ante las adversidades ha demostrado una actitud de resiliencia y un comportamiento interno no disruptivo que ha consolidado su identidad.

TERCER PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA DE LA UNL

La UNL se encuentra transitando hoy el tercer proceso de autoevaluación y evaluación externa. Para la UNL, la autoevaluación y acreditación institucional constituyen un proceso único, solidario y articulado en el que se reconoce una primera etapa de Autoevaluación y una segunda de Evaluación Externa.

La Universidad concibió el proceso como una política para el desarrollo académico, y una oportunidad para convocar a la participación y reflexión conjunta. Ha sido un espacio para favorecer la integración y generar consensos sobre prioridades y estrategias que se definen en el ámbito institucional. El proceso se inscribió en la prolongada experiencia y prácticas de gobierno, planeamiento y gestión de la UNL, y muestra el grado de institucionalización que la evaluación posee en el contexto de esta Universidad.

El proceso se emprendió en forma democrática y participativa. Se basó en los lineamientos del Consejo Superior y estuvo liderado por el Rector con el auxilio de una Comisión Organizadora integrada por las autoridades de las unidades académicas y representantes estamentales designados por el Consejo Superior. En el seno de la Comisión se conformó el Comité de Gestión que tuvo a su cargo la ejecución de la autoevaluación y recibió la asistencia de la Secretaría de Planeamiento.

La autoevaluación abrevó en las recomendaciones efectuadas por la CONEAU en la evaluación institucional externa anterior, la acreditación de carreras de grado de interés público (artículo 43 de la Ley de

Educación Superior) y las de posgrado, así como en la marcha de sus propios planes estratégicos o de desarrollo a partir de sus finalidades. Esos fueron los marcos de referencia para evaluar la calidad, la pertinencia y la legitimidad de sus acciones en el período bajo análisis.

El 22 de abril de 2015, la CONEAU y la UNL celebraron el acuerdo para llevar adelante el proceso de evaluación institucional previsto en el artículo 44° de la Ley 24521. Las actividades de autoevaluación de la UNL fueron múltiples y heterogéneas, y el proceso tuvo instancias participativas. A partir del análisis y sistematización de la información, se generaron los informes preliminares. El informe final fue aprobado por el Consejo Superior de la UNL en mayo de 2016. A lo largo del proceso, la Universidad evidenció su vocación de analizarse crítica y participativamente.

El Comité de Pares Evaluadores (CPE), designado por la CONEAU en agosto de 2016, tuvo a su cargo la evaluación externa con la asistencia técnica del organismo. Comenzó sus actividades en setiembre de 2016 y después de analizar en forma conjunta la información provista por la Universidad, llevó a cabo la visita institucional a la misma (fines de setiembre de 2016) que se desarrolló en un ambiente de colaboración. Un taller de integración dio cierre al proceso elaboración del Informe Preliminar del Comité de Pares Evaluadores en la primera semana de noviembre de 2016.

CONTEXTO REGIONAL

El ámbito de influencia de la Universidad Nacional del Litoral abarca la región centro norte de la Provincia de Santa Fe y parte de la provincia de Entre Ríos, en la zona ubicada a unos 35 kilómetros más allá del río Paraná. Esta región incluye los departamentos de Castellanos, Garay, General Obligado, La Capital, Las Colonias, 9 de Julio, San Cristóbal, San Javier, San Jerónimo, San Justo, San Martín y Vera, en la Provincia de Santa Fe; y el departamento de Paraná y parte de sus alrededores, en la provincia de Entre Ríos.

Las posibilidades de la labor de la institución universitaria en su región de influencia están condicionadas por las principales variables económicas y sociales que actúan en los espacios regionales. En este sentido, en ambas provincias existen situaciones disímiles, en especial, en lo relativo a las actividades productivas.

La región centro norte de la provincia de Santa Fe difiere apreciablemente de la región sur de la provincia, que tiene un desarrollo económico industrial mayor, particularmente en la agroindustria y metalmecánica. Es una zona de importante actividad agroexportadora, mayor que la zona centro y que la zona norte. La zona de Paraná y aledaños también se diferencia de la zonificación indicada para la provincia de Santa Fe y de la zona del este de la provincia de Entre Ríos.

Desde el punto de vista del desarrollo económico y social, en esta región se manifiestan diferencias significativas. En líneas generales, se pueden establecer tres subregiones: la *subregión central,* en la región santafesina, con condiciones más favorables en el departamento de La Capital y con una diferencia considerable en Castellanos y Las Colonias*; la subregión norte,* que reúne los departamentos santafesinos de Garay, 9 de Julio, San Javier, Vera y General Obligado, con las condiciones sociales y económicas más desfavorables de la región;

y la *subregión entrerriana*, que se ubica cerca de la región central y en la que se encuentra la capital provincial, Paraná.

Desde la perspectiva productiva, las regiones muestran diferencias significativas. Las dos ciudades capitales provinciales, Santa Fe y Paraná, poseen un importante caudal de servicios y de actividades vinculado al ámbito público. Asimismo, por ser capitales de provincia con mucha población, poseen una mayor representatividad nacional relativa que otras ciudades, lo que redunda en empleo, influencia, relaciones, etc., ventajas que estas ciudades capitalizan. Ambos espacios, así como los departamentos de la zona centro de Santa Fe, disponen de una mayor proporción de PYMES y actividades económicas de servicios a la producción, situación que se replica en algunas de las localidades ubicadas en el interior de la zona centro.

En la subregión norte de Santa Fe, la estructura productiva es fuertemente agropecuaria, con algunas actividades agroindustriales. La región centro posee una estructura más diversificada: es agropecuaria, agroindustrial e industrial, con actividades de autopartes, carrocerías de vehículos, maquinaria agrícola, textil y otras, las que esencialmente forman parte de cadenas productivas, muchas de ellas de carácter nacional.

En la dinámica poblacional, se observa que desde 2001 a 2010 (IA, cap.1, Cuadro 1.1) ninguna región ha perdido población en valores absolutos; pero las tasas de crecimiento son marcadamente diferentes, con altos valores en los departamentos de Las Colonias, Castellanos y La Capital (sobre el promedio de toda la región), y en Paraná (en el promedio de la región). En los departamentos de Vera, San Justo y San Javier se observan los valores de menor crecimiento. Puede concluirse que se está en presencia de un fenómeno de atracción de los lugares con mayor población y mejores condiciones económicas (al menos potenciales) respecto de los demás espacios regionales, fundamentalmente los de la subregión norte de Santa Fe.

Desde el punto de vista de la procedencia de nuevos estudiantes a los espacios donde la UNL brinda servicios educativos universitarios,

es preciso diferenciar entre la modalidad presencial y a distancia. En la educación presencial, el 70% de los alumnos proviene de la Provincia de Santa Fe, el 25% de la Provincia de Entre Ríos y el 5% restante de otras provincias argentinas. Hay una porción no significativa de extranjeros. En la educación a distancia, algo más del 30% son residentes de otras provincias y el 70% de las provincias de Santa Fe y Entre Ríos (IA, pág. 21).

A partir de alguno datos provinciales, sin diferenciación departamental y con cierta variabilidad periódica, se podría determinar que en la UNL los alumnos provienen en primer lugar de la ciudad de Santa Fe, en segundo lugar de la ciudad de Paraná y alrededores, en tercer lugar del resto de los departamentos de la región central de la provincia de Santa Fe, y, finalmente, del resto de los departamentos que se encuentran situados en la región norte de la misma provincia, que es geográficamente el área de mayor extensión.

La Universidad demuestra un interés destacado por el análisis de su área de influencia para la toma de decisiones y genera información sobre la procedencia de los nuevos estudiantes y la inserción de los graduados. Asimismo, indaga sobre los niveles de escolaridad de la población a fin de ponderar las demandas potenciales de las distintas subregiones.

Cabe destacar que el Litoral argentino ha tenido una importante presencia y desarrollo en la educación argentina, sin embargo algunas zonas de la provincia, específicamente en la subregión norte, han quedado más rezagadas del desarrollo social y económico.

La oferta presencial universitaria del CPRES-CENTRO que integra la UNL (de acuerdo a la nueva conformación de los CEPRES establecida mediante Res. MEyD Nº 280/16), está constituida por 19 universidades, 7 de gestión pública nacional, 2 de gestión pública provincial y 10 de gestión privada. La oferta de carreras no presenciales de diversas universidades seguramente es abundante y puede serlo aún más en el futuro.

Con respecto a su zona de influencia, se observó en las visitas realizadas que existe una relación armoniosa y de respeto mutuo entre la Universidad y las instituciones políticas, sociales, educativas, económicas y de otros tipos, en los lugares donde se ha radicado. Asimismo, se ha podido constatar en las visitas a la sede Rafaela-Sunchales y al Centro Universitario Gálvez, que existe una demanda por parte de instituciones y de las fuerzas vivas locales de que la Universidad incremente sus actividades educativas. Esta demanda está asociada a un claro reconocimiento de la reputación de la UNL, tanto por su historia como por su conocido compromiso social territorial, que se encuentra formalizado en su misión institucional.

Sería de interés que la UNL encontrara un punto de equilibrio factible, consistente con las ideas sustentadas en su misión, para fortalecer su respuesta a las demandas de la región de influencia y favorecer mecanismos de promoción de las actividades en las que esté en condiciones de brindar sus servicios con eficiencia e intensidad. Del análisis realizado, de lo expuesto en el IA y de las entrevistas realizadas, surge la convicción de que existen expectativas regionales de que la Universidad tenga un papel más activo para cubrir las demandas de educación y otras inherentes a la labor universitaria. Esto derivaría en un incremento apreciable de su reputación y reconocimiento, que se extendería más allá de su actual región de influencia, pero requeriría una modificación importante de la actual estructura institucional y consecuente respaldo presupuestario.

I. GOBIERNO Y GESTIÓN

A partir de la normalización de las actividades universitarias que se dio desde 1983, el Estatuto de la UNL tuvo varias reformas, entre otras, su adecuación a la Ley de Educación Superior N° 24521 de 1995. En 2012, según los objetivos trazados en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2010-2019, el Estatuto fue reformado de manera integral. Ese proceso participativo y orgánico de remodelación normativa dio respuesta a múltiples necesidades y demandas formuladas a la Universidad a lo largo de los años, y adecuó la norma fundamental de la UNL a los tiempos actuales. El nuevo art. 2° expone las llamadas Misiones Institucionales y un conjunto de compromisos puntuales a modo de mandatos y funciones oficializadas.

En el art. 3° se instituye la Comunidad Universitaria, en la que se incluye con amplitud a todos los que actúan de manera permanente o temporaria en la UNL. La pieza normativa ofrece criterios para el ejercicio y reconocimiento de sus deberes y derechos (art. 4°). Los arts. 5° y 6° enumeran los derechos y deberes generales de todos los miembros de la comunidad.

A través de los arts. 7° a 30° se regulan los Cuerpos Universitarios, instancias intermedias a las que pertenecen los miembros de la Comunidad Universitaria, a saber: el personal académico (compuesto a su vez por los claustros de profesores y de auxiliares), los graduados, los estudiantes y los no docentes. Para cada uno de ellos se especifican derechos y deberes.

La mayor novedad del Estatuto reside en la creación de la Carrera Docente, entendida como un sistema de mejoramiento que se organiza en torno a tres pautas: el ingreso por concurso, la periodicidad de las designaciones (siete años para los profesores, cinco para los auxiliares) y la formación continua. Allí se consigna la aspiración de que el personal académico se desempeñe con dedicación exclusiva.

En lo relativo a los órganos universitarios, en el art. 31° se ratifican los tradicionales y se crean tres nuevas instancias: el Tribunal Universitario (TU), el Consejo Social (CS) y el Consejo de Enseñanza Preuniversitaria (CEPU). En los tres casos se trata de avances institucionales. En cuanto a los órganos clásicos universitarios, se dieron diversos cambios en su composición y funciones. Se perfeccionó la proporción entre los claustros, el método democrático de elección y las garantías al pluralismo. Se fortalecieron las representaciones de estudiantes y auxiliares docentes, y se crearon los Colegios Electorales, dispositivos de elección indirecta de los consejeros superiores de cada claustro, a cargo de los consejeros directivos y los representantes de los Centros Universitarios (art. 72°).

Entre las alternativas vigentes en las universidades nacionales –la ratificación de la colegialidad tradicional y la elección directa de los cargos unipersonales por voto directo ponderado– la UNL optó por el sistema reformista histórico, adaptado a su trayectoria y cultura organizacional y a las preocupaciones del presente. En ese sentido, entre los nuevos derechos y garantías reconocidos, en consonancia con las nuevas corrientes jurídicas se encuentran: los derechos humanos y a la paz entre los pueblos; la perspectiva de género que lleva a instaurar el cupo femenino en los órganos de gobierno (art. 73°); el principio de no discriminación y accesibilidad física, comunicacional y académica para todos en las actividades sustantivas de docencia, investigación y extensión; la adhesión a la sustentabilidad ambiental; el criterio de democracia de proximidad, con instrumentos como el presupuesto participativo, la transparencia y el libre acceso a la información; y el sentido de justicia social e igualdad traducido en medidas positivas a favor de los jóvenes de grupos marginados y vulnerables.

El nuevo Estatuto es explícito en el reconocimiento de todas las misiones de la Universidad, en particular, la extensión universitaria en sus diversas manifestaciones. Impone, como consecuencia, el cometido de integrarlas y darles a todas ellas recíproca articulación (art. 74° y siguientes).

Otra creación de mucho relieve es la de los Centros Universitarios (CU), concebidos como unidades académico-administrativas que cumplen el objetivo de la proyección territorial de la Universidad en su zona de influencia. Realizan todas las funciones universitarias y sus integrantes gozan de todos los derechos, incluidos el de la elección de autoridades y la representación política en los órganos centrales de gobierno (arts. 57°, 58° y 72° del Estatuto).

La estructura de la UNL cubre formal y adecuadamente las funciones de la Universidad, tanto en la labor Rectoral y sus dependencias, como en la actuación del Consejo Superior, sus organismos internos y el desempeño de las unidades académicas (UA), independientemente del tamaño de estas últimas. Existe una adecuada combinación de márgenes de desenvolvimiento de las Facultades respecto de las atribuciones del Consejo Superior y del Rectorado. Se observa un clima general de participación y colaboración que parece ser suficiente para generar efectos positivos que facilitan la solución de los inevitables conflictos que surgen en cualquier organización compleja. En ese sentido, las Secretarías del Rectorado actúan como agentes adecuados de coordinación y mediación. Esto puede observarse claramente en las áreas donde la UNL desarrolla estrategias académicas y administrativas en procesos tales como la planificación y la educación a distancia.

Tanto las Secretarías del Rectorado como las dependencias técnicas de las UA han designado agentes con experiencia en la gestión y se manifiesta un marcado espíritu de compromiso con el desempeño institucional. En la gestión de las unidades académicas, se presenta una situación ya indicada en la Segunda Evaluación Institucional: la muy alta decisión por unanimidad en los asuntos que se deben resolver. Se evidencia un proceso transparente, aunque no explicitado en reglamentaciones, de buscar consensos con el tiempo suficiente para resolver los temas sin disidencias. Esta situación resulta coherente con lo mencionado y es un aspecto sobresaliente en el comportamiento promedio del sistema universitario del país.

En el mismo sentido, se manifiesta una predisposición de aceptar y procesar las recomendaciones de los procesos de evaluación institucional anteriores. Particularmente, por su relevancia en el diseño institucional del gobierno, esto se ha manifestado en el otorgamiento de la ciudadanía universitaria plena a los miembros de la comunidad que actúan en los centros regionales, recomendada por la CONEAU en la Segunda Evaluación Externa.

La formulación de la misión de la UNL se encuentra en el artículo 2° del Estatuto Universitario y refleja detalladamente una línea ideológica que se corresponde con los lineamientos formulados del PDI. En él, se resumen las Líneas de Orientación Principal (LOP). Ellas son:

> *Construcción legítima de autoridad y asignación de recursos.* Una Universidad autónoma con calidad, pertinencia y eficiencia que promueva el consenso y fortalezca la democracia, proporcionando a los integrantes de su comunidad las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades.
> *Alta calidad en enseñanza, investigación y extensión del conocimiento*. Una Universidad que genere y gestione propuestas académicas dinámicas, flexibles y de calidad destinadas a formar ciudadanos críticos, con sólida formación profesional, actitud emprendedora, competencias para un desempeño internacional y compromiso social para integrarse a una sociedad democrática, que se proponga ampliar las fronteras del conocimiento en un adecuado equilibrio entre la investigación disciplinar, la interdisciplinaria y la orientada a problemas con sentido ético y al servicio de la sociedad y el país; que extienda sus investigaciones y enseñanzas al entorno social e interactúe con este para fomentar la interculturalidad y asegurar que sus miembros mantengan arraigo, se interesen por los problemas locales y contribuyan a solucionarlos.
> *Cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión*

con una amplia red de internacionalización. Una Universidad que en interacción con la Sociedad y el Estado, contribuya al desarrollo sustentable, facilitando la producción de bienes culturales, científicos y tecnológicos con una activa participación en los procesos de innovación; que actúe y se relacione plenamente a nivel nacional e internacional y promueva la cooperación, priorizando a la región latinoamericana con énfasis en el Mercosur.

Estos lineamientos pueden resultar ambiciosos, de difícil logro en algunos casos y, sin duda, requieren un alto grado de convencimiento, de cumplimiento de pautas éticas y de dedicación de tiempo y esfuerzo de todos los integrantes de la comunidad universitaria, cualquiera sea su posición de desempeño. Sin embargo, no deben considerarse utópicos, ya que ellos constituyen una línea propositiva de desenvolvimiento y desarrollo en los aspectos y cuestiones que se plantean para la institución. Son metas de aproximación sucesiva, conforme a las situaciones fácticas y a las limitaciones de la realidad. Asimismo, tienen una continuidad ideológica con la Ley de Educación Superior y con la Constitución Nacional.

Las LOP constituyen el marco general de la actividad de la UNL. En las entrevistas realizadas durante la visita, hubo consenso entre los funcionarios, profesores y alumnos en que dichos lineamientos constituyen una formulación moderna y adecuada al siglo XXI de los principios de la Reforma Universitaria de 1918, a los que la UNL considera como referencia identitaria. Los integrantes de la comunidad universitaria evidenciaron una generalizada aceptación de la misión y de su filosofía. El hecho de haber realizado la modificación estatutaria con la participación activa de la comunidad ha generado y consolidado una cierta afinidad de los actores con el sentido de las propuestas aprobadas y su puesta en vigencia. Esto es congruente con la reputación que goza la UNL en el concierto de las universidades argentinas como una Universidad de origen reformista.

Planificación y gestión

Como ya se indicó, el proceso de reforma del Estatuto Universitario de la UNL de 2012 surge a partir de sus propias actividades de planificación, que ha estado realizando desde la década de 1990. La planificación es una actividad de nivel superior en la administración y gestión de las instituciones. Sus resultados dependen de la eficiencia y capacidad de visualizar no sólo el futuro de las instituciones, sino también la pertinencia y exactitud de los instrumentos que se utilizan. En una realidad dinámica, como la de la Argentina, dependen además de la posibilidad de brindar flexibilidad a los planes y reaccionar en forma realista para modificar medidas y tiempos ante una realidad cambiante.

La planificación de las instituciones implica prever los escenarios más probables en el futuro. A partir de establecer los objetivos, se los estructura y prioriza, y después se buscan los instrumentos adecuados para su logro. A partir de allí, se identifican los recursos humanos y materiales para llevarlos adelante; se determina el funcionamiento operativo; se detectan y registran los resultados; se audita y evalúa el desempeño; y finalmente se decide iniciar un proceso de reafirmación o reformulación de lo actuado. Este procedimiento resulta particularmente dificultoso si se lo realiza de una forma participativa y democrática, y requiere tiempo para su aplicación en cualquier institución. De hecho, ha sido interpretado en la doctrina como un proceso de aprendizaje y de acercamientos sucesivos a la confección de un plan de aproximación al óptimo.

La utilización de la planificación en la Universidad es una herramienta adecuada para su gestión y funcionamiento. La UNL ha adquirido experiencia en esta dinámica. A partir de la temprana incorporación de organismos de planificación en su estructura organizacional hasta la creación de una Secretaría de Planeamiento de nivel central en 2010, se percibe que posee una manifiesta vocación por el uso de los

mecanismos de planificación. De este modo, se ha tornado un capital simbólico importante, difícil de cuantificar y de evaluar, pero que sin duda es un elemento diferencial poco extendido en el ambiente universitario argentino.

La planificación en la UNL puede capitalizar como logro el proceso que culminó con la reformulación del Estatuto Universitario en el marco de una planificación participativa, que se caracteriza por la toma de decisiones expresadas por medio del diálogo y la negociación. Asimismo, a través del mismo tipo de procedimientos, definidos en su misión como la modalidad operativa para la gestión y la resolución de situaciones problema, avanzó en la definición de objetivos generales y específicos que son los instrumentos adecuados para la materialización de la misión. En este sentido, las recomendaciones de la CONEAU aceptadas por la Universidad han tenido aplicación e instrumentación dentro de un marco general de planificación.

El máximo logro de la aplicación de la planificación se da en el ámbito de la administración financiera, que tiene un desempeño conforme a las pautas establecidas, con una calificación importante de los agentes involucrados y con resultados observables particularmente significativos. Esta esfera ha conseguido maximizar el resultado del uso del dinero, situación que se percibe muy claramente en cualquier gestión que se maneja con recursos financieros básicos limitados.

Sin embargo, existe mayor dificultad en el desarrollo de la planificación en algunas de las áreas sustantivas de la Universidad, por ejemplo, en la actividad de docencia. Esto se deriva de la tensión entre un proceso de planificación que inevitablemente tiene un fuerte grado de centralización y una estructura de organización que se caracteriza por la descentralización, ya que cada UA exhibe un margen de acción propio en el diseño de su oferta académica, estructura de su planta docente, etc.

Ahora bien, es preciso tener presente que la utilización de la planificación da un marco general para la evaluación de la gestión y el

desempeño de cualquier organización. La racionalización de las actividades permite establecer una secuencia de las operaciones comunes que otorga mayor eficiencia a los procesos. Sin embargo, también debe definirse cuáles son las acciones y su secuencia en los procesos de cambio, ante situaciones no previstas o errores de planificación. En este sentido, un proceso de planificación flexible resulta clave cuando existen entornos o situaciones difíciles de prever, y se debe contar con un mecanismo de corrección elaborado participativamente.

La UNL ha decido utilizar la planificación como metodología de gestión; el enfoque supera a la denominada planificación estratégica. Los documentos referidos al tema plantean una prospectiva de utilización bastante extensiva. En la coyuntura actual, el proceso está en instancias diferentes de aplicación, según las áreas. No es fácil ni sencillo aplicar estas metodologías en forma exhaustiva a todo el sistema. El *desideratum* de la aplicación es tener toda la actividad planificada al menos en la gestión anual que resulta necesaria por la normativa legal vigente para la rendición de cuentas o la que operativamente se establezca. Para hacer factible un empleo amplio de la herramienta es necesario conseguir consensos respecto no sólo del plan sino también del alcance de su cobertura.

La UNL funciona eficientemente con su dinámica actual, con inconvenientes más bien operacionales que estructurales; no existe vulneración de la autonomía universitaria, ni instituciones internas establecidas al margen de las pautas de gobierno de la Universidad, las dotaciones de personal directivo, docente y de apoyo parecen ser bastante adecuadas, las instituciones internas funcionan, no hay conflictos serios de jurisdicción, existe cooperación en las instancias de participación, etc.

En resumen, el funcionamiento de la gestión y la administración de la UNL resulta eficiente, con los alcances de su aplicación a las características de las instituciones universitarias. Avanzar en la implementación de la planificación institucional y operacional, con una

dinámica que considere razonable y posible, redundará en un fuerte mejoramiento en eficiencia y productividad académica, lo que seguramente elevará el nivel de prestigio y reputación de la UNL. En ese sentido, resulta necesario profundizar en las condiciones de ampliación del consenso interno, esencialmente a partir del conocimiento y aceptación de esta medida y la convicción de la factibilidad e importancia de esta iniciativa por parte de la comunidad universitaria y mediante una estrategia que minimice los costos del cambio, que desde esta coyuntura y en la eventual dinámica futura deben ser objeto de estimación y evaluación amplias, dadas las dificultades que pueden presentarse.

Transparencia y comunicación

Conforme a las entrevistas realizadas en ocasión de la visita, se pudo constatar que la UNL posee un alto grado de transparencia y un buen nivel de acceso a la información. Al interior de la institución, se observa un alto grado de conocimiento de las resoluciones y medidas de gestión que se formulan en los cuerpos directivos de los diferentes niveles. La información está disponible a partir de los sistemas informáticos que existen, lo que otorga un nivel de participación efectiva ya mencionado en este informe. No se han evidenciado ni denunciado prácticas de ocultamiento ni de morosidad informativa. La misma situación se verifica respecto del acceso a la información por parte de alumnos, profesores y personal de apoyo, con las correspondientes restricciones legales.

En cuanto a la relación con el entorno, se da una situación de "puertas abiertas" para satisfacer requerimientos externos. Como indicador relevante puede mencionarse el sitio web de la Universidad (www.unl.edu.ar), que dispone de prácticamente toda la información que puede requerir un interesado externo a la Universidad. Asimismo, como instrumentos más especializados, la UNL cuenta con una radio de larga trayectoria y un canal de TV. Ambos medios no sólo difun-

den las actividades de la Universidad, sino que también se constituyen en agentes informativos generales. Asimismo, posee una editorial que produce mayoritariamente material propio, de docencia, investigación y divulgación, y material externo. Edita una revista de carácter científico, con arbitraje; y un periódico de difusión de temas universitarios, con orientación interna y posibilidades de interés del entorno. Dispone de un centro de producción de contenidos para comunicación que demuestra un ágil desenvolvimiento. La comunicación por medio de Internet parece ser adecuada y eficiente (cfr. V. Extensión, cultura y vinculación, y transferencia de tecnología).

El equipamiento tecnológico es adecuado, tanto en *hardware* como en *software*. Este último proviene de la asimilación de los programas del Ministerio de Educación y de desarrollos propios, para lo que dispone de capacidades estructuradas en forma permanente. La UNL ha desarrollado una política de colaboración e interrelación con otros agentes para facilitar la conectividad con proyección regional.

Sin duda, toda esta situación está sometida a los incrementos en la demanda de comunicación y de información, a la adecuación determinada por los cambios en la tecnología de la comunicación, a la obsolescencia de equipos, etc.; lo que seguramente merece una atención privilegiada del tema, tanto en recursos humanos como en los aspectos materiales y de instalaciones. Por último, es menester prestar especial atención a la problemática de la transparencia y de la participación en la información, tanto en sus aspectos vinculados al ámbito de la decisión política interna, al canal de comunicación con el entorno y con la sociedad, así como a los requerimientos tecnológicos, humanos y materiales para el mantenimiento y mejoramiento de ambos aspectos.

Además de la cuestión tecnológica, la disponibilidad de la información en tiempo y forma es un elemento imprescindible que se vincula con los temas mencionados ya que impulsa la circulación del conocimiento y vehiculiza el poder que se genera con el saber. Este

factor es importante para el estilo de gestión y administración que se ha impuesto la UNL. También resulta decisivo para generar confianza en las modalidades colectivas de decisión universitaria en todos los niveles, factor clave de una convivencia armoniosa.

La UNL lleva adelante un desenvolvimiento en el cual la comunicación y la transparencia resultan requisitos esenciales. Dichos requisitos modulan la decisión política de avanzar en procesos de planificación de las actividades y se tornan condiciones necesarias para conseguir eficiencia en la instrumentación y funcionamiento de los planes. (cfr. II, Gestión Económico-financiera, Infraestructura y equipamiento).

II. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

La problemática de la asignación y generación de los recursos financieros para el cumplimiento de las funciones y fines de la UNL ha sido recurrentemente priorizada como relevante a los efectos de garantizar el logro de sus metas institucionales. Así, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2010-2019 incluyó objetivos referidos a impulsar nuevos métodos de implementación presupuestaria y buenas prácticas de gestión financiera.

Por otra parte, se encomendó a la Secretaría General un Perfil de Proyecto (PP) destinado a resolver la brecha resultante de un modelo vigente de asignación presupuestaria fundado en la negociación sobre bases históricas, frente a la variable y compleja dinámica de la gestión universitaria que demanda un sistema sustentado en políticas distributivas y redistributivas legitimadas por el acuerdo entre los distintos sectores.

Si bien este último propósito al tiempo del Informe de Evaluación de la primera etapa 2011-2013 del PDI 2010-2019 se encontraba vacante, los esfuerzos canalizados para asumir sus desafíos están en marcha, con una labor asociada entre la Secretaria General y la SEF de alcanzar esos dos objetivos con grados de desarrollo y resultados que se comentarán más adelante.

La UNL ha sostenido reiteradamente su reclamo por la insuficiencia de la asignación presupuestaria atribuida a través de las planillas aprobadas por el Congreso Nacional de los fondos originados por el Tesoro Nacional. La mediación de un modelo alternativo de Pautas Presupuestarias generadas por consenso desde el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), no hizo sino evidenciar, a través de la brecha existente entre ambos criterios, el grado de insatisfacción por los recursos atribuidos.

En consecuencia, resulta de mayor relevancia el análisis de los esfuerzos canalizados a través de la SEF para lograr fuentes complementarias de financiamiento y criterios de asignación, priorización y ejecución que permitan viabilizar las metas institucionales.

A fin de contextualizar la gestión económico-financiera, se transcriben las primeras cuatro prioridades contempladas en la LOP del PDI:

1- Reforma normativa y avance en la comunicación orientada a perfeccionar la democracia, la transparencia y la participación.
2- Esfuerzo racional por obtener financiamiento y aplicarlo con sentido estratégico al crecimiento equilibrado, cuantitativo y cualitativo de todas las áreas clave.
3- Modernización tecnológica y organizativa de los servicios de apoyo, profesionalizarlos como soporte indispensable de las funciones sustantivas.
4- Búsqueda incesante de la calidad a través del control de gestión, de la evaluación y la auditoría interna y externa, para practicar la rendición de cuentas en todas las áreas.

A través de ejemplos significativos derivados del análisis de la información acompañada, de las visitas y entrevistas desarrolladas por este CPE, se detallan algunas acciones detectadas en cada uno de esos aspectos:

- *Respecto de la Prioridad Nº 1*: se destacan los esfuerzos destinados a poner en práctica el Presupuesto Participativo como herramienta de análisis, debate e inclusión en las decisiones de asignación presupuestaria, aun cuando sean mínimas en su relevancia cuantitativa. La UNL ha sido la primera entre cuatro universidades nacionales que han innovado en esta materia. Ha incorporado en 2010 esta práctica con un grado creciente de interés y participación en cada una de sus ediciones. Inicialmente consultaba solamente la opinión del sector estudiantil y desde 2013 incluye al conjunto de la comunidad universitaria que se incorpora por esta vía en la se-

lección y postulación de proyectos y control de su ejecución.

- *Respecto de la Prioridad Nº 2:* se detecta un mejoramiento en los esfuerzos para lograr un mayor grado de satisfacción en la aplicación de los recursos para los distintos fines y unidades programáticas, alcanzados mediante el desarrollo y uso de herramientas de gestión financiera de mayor eficacia. El desarrollo e implementación del sistema JANO es un ejemplo que se debe tener en cuenta.
- *Respecto de la Prioridad Nº 3*: el avance alcanzado en el diseño e implementación de *softwares* apropiados e implementados satisfactoriamente para alcanzar las metas requeridas en el PDI ha permitido integrar tecnológicamente el planeamiento con el financiamiento, el seguimiento y el control de las acciones.
- *Respecto de la Prioridad Nº 4:* la integración de la gestión presupuestaria y el desarrollo de buenas prácticas de rendición y control eficaces se abordarán luego con la evaluación de los resultados de las áreas de control interno y externo. En general, se observa una acción sinérgica entre las áreas de la SEF y de Planeamiento poco usual y de alto impacto para garantizar el éxito del proceso de evaluación institucional.

Es de incumbencia de la SEF la elaboración del presupuesto anual universitario, las rendiciones de cuenta del presupuesto general, la registración y protección del patrimonio, y la responsabilidad de alcanzar grados de eficiencia, eficacia y economicidad en los procesos. Para ello, cuenta en su estructura con la Dirección General de Administración, la Dirección General de Personal y Haberes y el Servicio de Complemento de Jubilaciones y Pensiones.

Como criterio general, es importante tener presente que la UNL ha elegido una estructura de gestión centralizada en esta materia, asignándose el presupuesto que la ley le atribuye a través de un proceso de discusión que culmina con la aprobación del presupuesto anual por parte del Consejo Superior.

Los proyectos de presupuesto para cada unidad académica y de gestión se formulan en base a la información suministrada por los distintos actores sobre los gastos necesarios para el funcionamiento y la asignación de prioridades institucionales. A través de una valoración, se atribuyen los fondos necesarios para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional. La dificultad mayor surge de la tensión originada entre las iniciativas presentadas y los recursos disponibles para financiar las distintas actividades programáticas.

Tanto el seguimiento de la ejecución presupuestaria y sus desvíos, como la evaluación de la ejecución final, son objeto de tratamiento por el Consejo Superior y la Asamblea, constituyéndose ambas instancias en herramientas valiosas de participación y control.

Las fuentes de financiamiento de las universidades nacionales están conformadas inicialmente con recursos que provienen del Presupuesto Nacional, a los que se les suman los Recursos Propios que se originan en servicios de asistencia técnica, matrículas de posgrado, aranceles administrativos o cánones por concesiones. Integra también esta categoría el Fondo Universitario constituido por los remanentes de ejecución de ejercicios presupuestarios previos.

Para poder profundizar el análisis de la evolución de la situación de la UNL en esta materia, se presenta el siguiente cuadro (2.1) sobre la composición y naturaleza de los recursos en el período 2010-2015.

El análisis de la información muestra, además del sostenido aumento de los aportes del Tesoro Nacional, el crecimiento significativo de los Recursos Propios generados en el período bajo examen. Si se considera la serie histórica comparativa ampliándola al periodo 2003-2015 (IA, pág. 89), se observa que los Recursos Propios acrecentaron su participación del 10% al 16% del total, mientras que las contribuciones del Tesoro mantuvieron una proporción similar en ambos extremos del 76% y 75%, respectivamente. Esto indica que los fondos propios acompañaron el crecimiento de los aportes del Presupuesto Nacional y contribuyeron a una fluida financiación de las erogaciones programadas.

Cuadro 2.1 Crédito presupuestario por fuente de financiamiento en pesos corrientes, años 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tesoro nacional	352.908.658	454.065.772	572.825.207	716.864.519	976.092.541	1.249.603.192
Recursos propios	49.007.714	69.560.373	100.991.189	123.888.895	178.771.953	259.599.369
Recursos con afectación específica	369.844	215.822	10.000.000	0	0	0
Transferencias Internas	915.632	138.119	26.317	17.941.600	14.501.780	14.212.281
Remanente ejercicio anterior	14.221.602	31.915.329	44.601.523	50.511.366	64.058.945	118.386.392
Crédito externo	505.722	228.492	75.825	11.666	175.288	63.955
Total	417.929.172	556.123.907	728.520.061	909.218.046	1.233.600.507	1.641.865.189

Fuente: IA, pág. 89.

Para analizar la composición del gasto y el destino de las erogaciones en el mismo período, se presentará la distribución por incisos:

Cuadro 2.2 Erogaciones totales por inciso y su ejecución en pesos corrientes, años 2013-2015

Inciso	Concepto	2013	2014	2015
1	Gastos en personal	609.922.215,54	808.354.354,46	1078.320.037,140
2	Bienes de consumo	17.803.953,36	27.153.329,52	31.238.265,110
3	Servicios no personales	37.803.475,80	55.846.188,29	65.444.810,580
4	Bienes de uso	36.150.718,53	28.955.922,66	55.580.164,560
5	Transferencias	49.094.784,70	65.532.015,86	87.807.492
6	Activos financieros	0	0	17.647.453,790
7	Servicios de la deuda	12.026.086,01	13.547.294,69	13.054.454,280
8	Otros gastos	0	0	99.448,290
9	Gastos figurativos	0	0	0
	Totales	761.801.233,94	999.389.105,48	1.331.544.671,960

Fuente: Adaptado de información complementaria provista por la SEF UNL.

Un primer análisis, resultado del cruzamiento de la información de los cuadros por composición y naturaleza del gasto y las erogaciones, permite concluir que en el período 2013-2015, se ejecutó el 97,01% de los gastos previstos en personal en 2013, el 99,3% en 2014 y el 99,18% en 2015, atendiendo seguramente a la naturaleza prioritaria y poco flexible de ese tipo de asignaciones.

Por otra parte, se ejecutó en su conjunto el 83,79% del presupuesto general del 2013, el 81,01% en 2014 y el 81,10% en 2015, tomando para ello el criterio de lo pagado efectivamente al cabo de cada ejercicio. Si en cambio se considerara la etapa del gasto devengado, significaría la ejecución del 94,73% del presupuesto de 2013, el 92,22% de 2014 y el

94,71% de 2015. Esto evidencia una conducta austera y prudente de ejecución de las erogaciones, que ha conformado un fondo universitario en los sucesivos años a fin de financiar otro tipo de inversiones.

Lo señalado muestra que las asignaciones presupuestarias se ciñen ajustadamente a los requerimientos formulados y que la rigurosa programación presupuestaria y financiera realizada ha permitido atender con los remanentes de ejecución a otras erogaciones necesarias que de otro modo se hubieran postergado.

Así, las Erogaciones de Capital (IA, pág. 83) sólo alcanzaron en 2015 el 4% del total, para afectar el resto a Gastos Corrientes, siendo esa asignación insuficiente para atender al financiamiento de construcciones y equipamiento, que fue reforzado con recursos generados mayoritariamente por la propia Universidad y el Fondo Universitario.

Un notable logro fue el de reformular metodológicamente la programación financiera, relacionándola –según la naturaleza de las erogaciones exigidas– con las actividades programáticas. De este modo, se alineó el Presupuesto con los Objetivos Específicos, Generales y las LOP establecidas por el PDI. Estos logros no hubieran sido posibles sin la modernización de los instrumentos de registración y procesamiento de la información financiera, patrimonial y contable. Para ello, la SEF de la UNL dio sustento a un proyecto denominado JANO, que a la vez de facilitar el seguimiento y evaluación de las políticas institucionales, ha relacionado los planes con los recursos en un proceso operativo de alto contenido político, que permite conectar las tareas rutinarias y coyunturales con el planeamiento a largo plazo de la institución. A su vez, el sistema JANO permite obtener información sobre la liquidez necesaria para llevar adelante las actividades, concentrando los egresos necesarios en el momento en que deben efectivizarse.

La herramienta, desarrollada como parte de la Segunda Etapa del Proyecto y Acción del objetivo específico I.2.1, se inició en el año 2013 y una vez probada su puesta en marcha en 2014, fue difundida por la UNL, que la ofreció al resto del Sistema Universitario.

A partir de la metodología del SIU PILAGA, con el apoyo de las TIC y de nuevas herramientas de programación, el sistema permite además resolver el conflicto antagónico de fondos insuficientes u ociosos y ha facilitado a la SEF no sólo optimizar la liquidez sino contar con instrumentos e información para la programación presupuestaria plurianual.

Recursos humanos

La estructura orgánica de la UNL incluye en el ámbito de la SEF la Dirección General de Personal y Haberes. Tiene por misión la optimización de la estructura administrativa para brindar soluciones a los cambios organizacionales y mejorar los tiempos de respuesta y calidad de servicio, tomando en cuenta el proceso global y el trabajo en equipo de las áreas que la integran.

A partir de las entrevistas realizadas en la visita, de la evaluación de la documentación relacionada con los PyA y del examen de los procesos vigentes, resulta clara la coordinación y complementación de la Secretaría General en su área de responsabilidad e incumbencia. Alcanza avances satisfactorios, tanto en los aspectos normativos como en los instrumentales. En este sentido, se destacan los aportes significativos de la capacitación de los recursos humanos del área, en especial, de la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria de la cual participaron más de 140 agentes de la UNL.

Las claves para avanzar en este núcleo consisten en definir o redefinir áreas de trabajo y el puesto como centro organizativo de procesos más amplios, que permitan no sólo obtener la cooperación del personal de apoyo no docente, sino que se constituyan como plataforma para la refuncionalización de oficinas y departamentos. A fin de innovar en la estructura y en los sistemas administrativos de gestión y contables, se necesita contar con la continuidad de esos aportes como contribución inescindible ante los desafíos futuros para mejorar la eficiencia y productividad de los recursos humanos y materiales.

Dentro de los logros en este ámbito, se destacan los estudios actuariales y demográficos encomendados por la SEF para analizar su sustentabilidad financiera, referidos al Servicio de Complemento de Jubilaciones y Pensiones de la UNL (SCJP). Su carácter vinculante con la gestión e impacto en el futuro deben ser objeto de particular análisis, teniendo en cuenta las responsabilidades que podrían derivarse de un posible desequilibrio. A fin de evitar desajustes y posibles riesgos, se deben considerar las propuestas de modificación en la estructura de financiamiento y las consecuencias de los procesos inflacionarios y de las políticas remunerativas que están fuera del alcance y de la decisión de la autoridad universitaria

En conclusión, la UNL ha encontrado herramientas de gestión y control, las que afianzadas, permitirán alcanzar las metas previstas en la segunda etapa del PDI 2010-2019.

Auditoría interna

La particular naturaleza de esta unidad organizativa comparte la condición de ser un eslabón de la tarea de fiscalización de las Universidades Nacionales como parte de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), según el artículo Nº 101 de la Ley de Administración Financiera y Control del Sector Público Nº 24156, y a su vez constituye el órgano natural de evaluación y control de la UNL. Tiene a su cargo asegurar el cumplimiento de las orientaciones, objetivos y acciones del PDI 2010-2019 en un ambiente de confiabilidad satisfactoria.

En tal sentido, cabe destacar que incluida como responsable de esas funciones, la Unidad de Auditoría Interna (UAI) fue la primera en cumplimentar las dos etapas del PyA encomendado entre los objetivos estratégicos I.4.2 para el fortalecimiento y sistematización de las funciones de control interno y evaluación institucional del PDI.

En ese marco, con el propósito de ampliar los logros alcanzados con la constitución y funcionamiento del Comité de Auditoría (Resolución C.S. Nº 86/01) que integran representantes de las UA, de la

SIGEN y el propio titular de la UAI, y como resultado de la adopción por el Rectorado del PROMACI (Programa de Mejoramiento de Control Interno de las Universidades) (Resolución Rectoral Nº 577/08), se dio un hecho relevante cuando se crea el Comité de Seguimiento de los Planes de Acción de Mejoramiento (Resolución C.S. Nº 609/14). Este hecho fue significativo porque a pesar de que la UAI satisfizo en los últimos cinco años el Plan Anual acordado con la SIGEN en forma íntegra y oportuna, este organismo calificó como *bajo* el ambiente de control de la UNL, a pesar de reconocer como *alta* la receptividad de las autoridades. Esta aparente contradicción obedece a que, a pesar del buen funcionamiento de los Comités de Auditoría, según los requerimientos de la UAI y la SIGEN, se mantuvo por algún tiempo un alto número de observaciones en trámite y sin acción correctiva. La conformación de los Comités de Seguimiento introdujo una mayor eficacia y compromiso en su resolución desde 2014.

El siguiente cuadro muestra la evolución del tratamiento de las observaciones según los informes del período 2013/2015 elaborados por la UAI, con una significativa mejora de aquellas que se encuentran en trámite, indicador de la mayor receptividad y la disminución también relevante de las que no han tenido acción correctiva.

Cuadro 2.3 Tratamiento de Observaciones

Total UNL	2013	2014	2015
En trámite	47,27%	68%	75,81%
Sin acción	45,45%	25,65%	21,45%
Regularizadas	7,57%	6,30%	2,18%

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional UAI.

La UAI ha establecido como objetivo fortalecer las acciones de regularización en las observaciones y alcanzar metas del 10% en 2016 y 5% en 2017.

Por último, respecto de las recomendaciones que se formularan sobre el área en la Segunda Evaluación Externa de la UNL, el organismo ha logrado mejorar la composición de su Planta Permanente, con dos auditores para las áreas Económico-Financiera y Académica, y un servicio de Consultoría Externa contratado para el Área de Sistemas. De este modo, mejoró la dotación de su personal de apoyo.

En un emprendimiento destacable, la UAI tramitó y recibió el Certificado de Calidad por gestionar bajo los requerimientos del Referencial 13 de SIGEN-IRAM. Se constituyó así en la primera Universidad nacional argentina que lo ha alcanzado.

En síntesis, el desempeño del área ha sido satisfactorio. Debe continuar las tareas de fortalecimiento y de mejora a fin de lograr una mayor confiabilidad en la información generada y en el desarrollo de la gestión (Informes de Evaluación SIGEN hasta 2015).

Infraestructura y equipamiento para el desenvolvimiento de las funciones sustantivas

Una primera aproximación evaluativa rescata el acierto de jerarquizar la Dirección de Obras y Servicios Centralizados y concederle el rango de Secretaría en el Organigrama Funcional del Rectorado, con niveles y responsabilidades acordes. De este modo, se atendió al crecimiento y desarrollo de la infraestructura con una propuesta de gestión centralizada. Si a esto se suma la integración de un equipo profesional y técnico de afianzada y larga trayectoria en la repartición, se puede explicar la significativa concreción de logros en la planificación y ejecución de las obras y trabajos referidos a la infraestructura edilicia.

En este sentido, debe destacarse el empeño puesto para alcanzar la profesionalización del personal de apoyo mediante diversas acciones de capacitación. Esta acción fue recomendada por la CONEAU en el Informe de la Segunda Evaluación Externa y fue recogido como desafío particular por el Objetivo Estratégico I.2.2 del PDI 2010-2019.

Al respecto, el Informe de Autoevaluación de la primera etapa

2011-2013 del PDI, reconoce las dificultades que los distintos PyA han tenido para mejorar la eficacia de los esfuerzos institucionales y financieros, y alcanzar las metas previstas por la Asamblea Universitaria (2010) para el Centenario, fecha del cierre del PDI 2010-2019. Los acuerdos alcanzados y las conclusiones de la evaluación de esa primera etapa son aportes relevantes que fortalecerán la planificación y ejecución de las actividades previstas para el siguiente trienio.

Desde una perspectiva orgánica, en la Dirección de Obras y Servicios se destaca la estructuración centralizada de tres áreas que concentran el grueso de las responsabilidades y objetivos a cumplir: *Construcciones*: encargada de proyectar la construcción y reforma de edificios y gestionar las licitaciones o los procedimientos legales; *Planificación Edilicia*: a cargo de la mejora continua física y espacial de los ambientes universitarios y su uso racional y *Administración de Servicios*: que asume la prestación de los servicios generales, de seguridad y vigilancia, así como el manejo de los ámbitos de uso compartido.

La modalidad de trabajo elegida ha permitido especializar a los cuadros técnicos y concentrar las responsabilidades de cada una de esas áreas, permitiendo una eficiente utilización de los recursos humanos disponibles y, en caso de resultar necesario, afrontar las contrataciones y tercerizaciones que resulten imprescindibles por razones de eficiencia y economía. El crecimiento de la actividad y los requerimientos administrativos resultan muy exigentes para la planta de personal de apoyo disponible.

La autoevaluación mencionada señala la brecha entre la infraestructura edilicia, el equipamiento demandado y lo que se ha ejecutado. Lo ejecutado ha sido en general satisfactorio. La no finalización y postergación de obras –que en principio tenían financiamiento asegurado– han sido atribuidas a las dificultades financieras y económicas derivadas de las tensiones contractuales por ajustes de precios, tal es el caso de la postergación de las obras de las residencias estudiantiles. Se espera que una nueva normativa para la realización de obra pública (Resolución CS

144/15) que concentre en el área central la contratación no sólo de las obras civiles, sino también del mantenimiento (centralizado o mediante consorcios), así como un nuevo manual con régimen de procedimientos para la contratación de obras menores, garanticen con su vigencia desde 2016 ejecuciones efectivas y transparencia en los procesos.

Resulta evidente, como consecuencia del nuevo enfoque propuesto por el PDI 2010-2019, que existe una sinergia que permite potenciar los esfuerzos convergentes desde la centralidad con los aportes participativos y el ordenamiento de las demandas y necesidades del conjunto de las actividades propuestas y desarrolladas por las unidades académicas.

El análisis de los espacios físicos afectados a las actividades sustantivas fue una preocupación del CPE. En este sentido, ha resultado valiosa la documentación generada por la Universidad así como la visualización durante la visita de las modificaciones que se han producido en el período bajo examen, su estado y grado de utilización. La modalidad de clasificación de esos espacios, que conforman cuatro componentes principales: el Núcleo Histórico, el Área Institucional, la Ciudad Universitaria (con edificios situados en el paraje El Pozo) y las Facultades, Centros y sede descentralizados de Esperanza, Gálvez, Reconquista-Avellaneda y Rafaela, constituye una singular propuesta que refleja distintas etapas históricas del crecimiento de la UNL y también los fuertes desafíos asumidos en la consolidación de su trayectoria institucional. Se han evaluado esos componentes en función de los requerimientos y de los esfuerzos técnicos y económicos necesarios para atenderlos, teniendo en cuenta las características de su infraestructura, sus posibilidades de expansión y las demandas y necesidades a las que deben atender.

El Núcleo Histórico comprende la manzana del Rectorado y la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales e incluye la Facultad de Ingeniería Química, la Escuela Industrial Superior, la Escuela Primaria y el Jardín de Infantes La Ronda. Constituye un conjunto heterodoxo y complejo, disperso y circunscripto por la antigüedad de sus edificios

y su sobreutilización. Representa un desafío para su conservación y mantenimiento. Las obras realizadas en este núcleo han priorizado la mejora de la sustentabilidad, seguridad y adecuación tecnológica, sujeta a las restricciones propias de este núcleo. Incluyen 261 m^2 de adecuación de espacios en el Rectorado, 2.826 m^2 en la Escuela Primaria, 125 m^2 en el Centro Multimedial de Educación a Distancia (CEMED) y 215 m^2 en el inmueble puesto en valor para la Secretaría de Extensión. En este conjunto se destaca la construcción en marcha del Polo Comunicacional que albergará en el futuro tanto al CEMED como al Centro de Telemática. Se desarrolla en una propuesta arquitectónica de ocho pisos con 2.573 m^2 de obra.

El Área Institucional comparte algunas de las limitaciones del agrupamiento anterior por sus características y localización. Se ha expandido en 1.388,7 m^2 para las ampliaciones demandadas por la Escuela Secundaria y en 705,9 m^2 para la refuncionalización del edificio histórico de la Biblioteca Central y del Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas que cuenta aún con posibilidades de ampliación en altura para atender a la futura expansión.

En cuanto a la Ciudad Universitaria, la UNL ha concentrado buena parte de los esfuerzos para mejorar la infraestructura disponible en el período bajo examen. Se destacan las obras finalizadas del Hotel UNL-ATE (5.900 m^2), el Aulario Común (3.500 m^2) y obras de ampliación académica en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo (FADU), la Facultad de Ciencias Médicas (FCM) y la Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas (FBCB) por 1.550 m^2. En este emplazamiento, se incluyen más de 4.033 m^2 ejecutados en el *Campus*, en obras destinadas a Institutos de Doble Dependencia como el Instituto Nacional de Limnología (INALI) y el Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral (IHuCSo Litoral). Algunos están en curso de ejecución y otros ya están habilitados por más de 4.033 m^2. Por su parte, el Instituto de Matemática Aplicada del Litoral (IMAL), el Instituto de Investigación en Catálisis y Petroquímica (INCAPE), el

Instituto de Agrobiotecnología del Litoral (IAL) tienen su sede en el Parque Tecnológico del Litoral, terrenos del CONICET.

Por último, la infraestructura desarrollada y en ejecución en Facultades, Centros y sedes fuera de la capital, además de responder a una estrategia de inserción geográfica y territorial atiende a las demandas de áreas académicas y de investigación ya desarrolladas, cuya expansión la UNL ha decidido priorizar. Así, deben destacarse los esfuerzos en el Centro Universitario Reconquista Avellaneda, con una expansión de 1.665 m^2; los edificios en construcción y habilitados en las UA de Esperanza que suman 3.557 m^2 y alcanzan en sus mejoras al Laboratorio de Física-Química y Microscopía, de Ciencias del Ambiente, un nuevo Aulario y la ampliación de Laboratorios de Cultivos Celulares y Cámaras de Crecimiento y Banco de Germoplasma.

La continuidad de los esfuerzos para acrecentar las inversiones en materia edilicia y las acciones desplegadas para expandir, refuncionalizar y remodelar los edificios ha permitido a la UNL mejorar en el período bajo estudio su infraestructura arquitectónica. Así, en 2008-2010 contaba con 106.246,94 m^2 construidos, 392.769 m^2 de espacios verdes y 6.292,45 m^2 alquilados. La evolución en los años 2011-2015 ha permitido alcanzar los 122.283,63 m^2 construidos, 409.103 m^2 de espacios verdes y 6.473,24 m^2 de espacios alquilados.

Desde el punto de vista de la evolución del Presupuesto en Obra Pública, los aportes han sido relevantes (Cuadro 2.4) e indican la contribución de las asignaciones financieras originadas en el Presupuesto Nacional.

Cuadro 2.4. Evolución de la Inversión - Etapa del devengado, Años 2011-2015

Concepto	2015	2014	2013	2012	2011
Infraestructura	$35.976.845	$15.466.462	$26.612.967	$17.787.544	$13.546.863

Fuente: Secretaría Económico-Financiera UNL.

A estos montos deben agregarse los fondos que con igual propósito han sido financiados, entre otros, por los siguientes convenios: (i) UNL-CONICET para la construcción de edificios de doble dependencia UNL-CONICET, por ejemplo, Instituto de Agrobiotecnología del Litoral (IAL), Instituto de Matemática Aplicada del Litoral (IMAL) e Instituto de Investigaciones en Catálisis y Petroquímica (INCAPE); (ii) UNL-Asociación de Trabajadores del Estado (ATE), que dio lugar a la construcción en la Ciudad Universitaria de las obras del Hotel UNL-ATE y a los trabajos para la ejecución de obras de Residencias Universitarias; (iii) UNL-Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, con la aprobación de diversas iniciativas como el proyecto del nuevo Edificio de la Tecnología y la Informática Aplicada en la Enseñanza y Aprendizaje por un monto de $32.223.000; (iv) UNL-Centro Universitario Reconquista-Avellaneda, con una inversión de más de $10 millones y (v) UNL-MEyD (Programas Nacionales de Accesibilidad y Seguridad, SPU), que mejoraron las condiciones de las manzanas conformadas por la infraestructura de la Facultad de Ingeniería Química y la Escuela Industrial Superior .

En conclusión, se puede aseverar que la infraestructura edilicia de la UNL ha alcanzado grados satisfactorios de evolución tanto por la ampliación de las superficies construidas para atender a nuevas y crecientes demandas, como por las inversiones destinadas a su equipamiento, a la modernización de sus instalaciones y a la garantía de sustentabilidad edilicia propia de los edificios públicos.

Se mencionan particularmente los esfuerzos puestos en el mantenimiento y conservación de las instalaciones frente al desafío de un aumento significativo de las superficies cubiertas desarrolladas. En tal sentido, debe destacarse la organización y eficaz atención a las medidas de seguridad para los bienes y personas involucradas. Ahora bien, de acuerdo con observaciones realizadas durante la visita, sería conveniente contar con una mayor conectividad de los sistemas de alarma y visualización, los que operados desde un centro común podrían

mejorar aún más la eficacia y calidad de la cobertura de los servicios prestados.

Se han podido relevar las acciones destinadas a asegurar la accesibilidad a edificios e instalaciones y las buenas prácticas referidas a preservar la higiene y seguridad del avance realizado en materia de infraestructura. Varios PyA han puesto el foco en esta temática desde el planeamiento y sus resultados satisfactorios se evidenciaron en ocasión de la visita del CPE a dependencias tanto centrales como descentralizadas, y aún a localizaciones aledañas.

El equipamiento científico y tecnológico disponible para el desarrollo de las acciones y tareas sustantivas ha sido también evaluado tanto en el Plan de Desarrollo Institucional, como por este CPE a fin de establecer el avance de inversiones y las estrategias para optimizar su uso y mantenimiento. El cuadro que sigue indica la relevancia de la inversión financiera afectada a ese propósito en el periodo, y los resultados de la evaluación de la primera etapa 2011-2013 del PDI.

Cuadro 2.5 Evolución de la Inversión - Etapa del devengado, Años 2011-2015

Concepto	2015	2014	2013	2012	2011
Equipamiento	$19.172.269	$13.243.785	$8.468,153	$6.154.294	$6.519.237

Fuente: Secretaría Económico-Financiera UNL.

Por su significativo aporte, estas acciones deben profundizarse, orientadas en particular a un uso consorciado o común, así como a planes permanentes de mantenimiento y actualización que aseguren su mejor aprovechamiento, tanto para la docencia como para la investigación y la extensión.

III. GESTIÓN ACADÉMICA

Estructura y programación académica

Una de las metas de la UNL que atravesó su estructura institucional desde fines del siglo XX hasta la actualidad fue reconstituirse gradualmente como Universidad multirreferencial del litoral argentino a través de un proceso inverso al desmembramiento que la llevó a perder parte de su presencia territorial cuando se independizaron las sedes de Corrientes (1956), Rosario (1968) y Entre Ríos (1973).

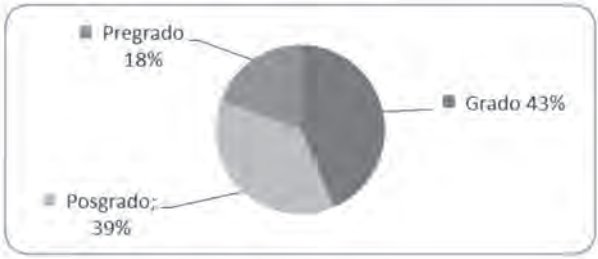
La Universidad se reconstruyó a través de tres ejes esenciales: (i) la territorialidad de la oferta, (ii) la virtualidad de la programación académica y (iv) la internacionalización de la educación superior. En este sentido, creó los Centros Universitarios Reconquista-Avellaneda, en el norte; y Gálvez, en el centro de la Provincia de Santa Fe, y en el período de evaluación bajo análisis abrió la sede Rafaela-Sunchales que inició actividades académicas en el oeste de la provincia. Los Centros lograron estatus académico-administrativo y la plena ciudadanía universitaria de sus actores (Estatuto Universitario de la UNL 2012, arts. 57°, 58° y 72°; IA, I) y cumplen el objetivo de proyectar territorialmente la Universidad en su zona de influencia.

La UNL se expandió en la territorialidad virtual a través de la modalidad a distancia, conforme al compromiso expresado en su Estatuto de brindar igualdad de oportunidades en el ingreso para aquellos que trabajan o se encuentran lejos de los centros universitarios. Dentro de esta modalidad, la oferta posee carreras de grado y pregrado (de rápida inserción laboral) y ciclos de licenciaturas que reconocen los saberes previos de estudiantes con títulos de jurisdicciones provinciales y constituyen un puente entre los subsistemas de la educación superior. Asimismo, la UNL se ha irradiado internacionalmente por medio de programas de cooperación con la comunidad universitaria internacio-

nal a través de la movilidad estudiantil, docente y de investigadores; la constitución en redes y las dobles titulaciones de grado y posgrado.

Estas finalidades se reflejan en su oferta académica que es muy amplia y cubre todos los campos epistemológicos. La oferta se concreta en carreras de pregrado, grado y posgrado universitarios. En su conjunto, se compone de 210 carreras: 91 de grado, 82 de posgrado –31 especializaciones, 30 maestrías y 21 doctorados– y 37 carreras de pregrado (Figura 3.1). La Universidad responde de este modo al propósito de incorporar gradualmente una oferta académica con mayor alcance territorial, virtual e internacional, que es coherente con la visión y misiones académicas.

Figura 3.1 Distribución de la oferta académica de la UNL por niveles. Año 2014



Fuente: Elaboración propia.

La organización de la estructura académica en Facultades, Centros universitarios y sede resulta adecuada para el desarrollo institucional. En la actualidad, la UNL cuenta con 10 Facultades: de Ciencias Jurídicas y Sociales (FCJS); Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU); Ingeniería Química (FIQ); Ciencias Agrarias (FCA); Ciencias Veterinarias (FCV); Ingeniería y Ciencias Hídricas (FICH); Humanidades y Ciencias (FHUC); Bioquímica y Ciencias Biológicas (FBCB); Ciencias Económicas (FCE); Ciencias Médicas (FCM), dos Centros universita-

rios [Reconquista-Avellaneda (CURA); Gálvez (CUG)]; una sede regional (Rafaela-Sunchales); tres escuelas secundarias (Escuela Industrial Superior; Escuela de Agricultura, Ganadería y Granja y Escuela Secundaria de la UNL), una escuela primaria y un jardín maternal. El haber respetado los núcleos históricos de desarrollo de las carreras le ha brindado a las unidades académicas solidez, continuidad y pertenencia cultural y simbólica a la institución. Sin embargo, ha llevado también a algunas situaciones que no contemplan las lógicas disciplinarias o interdisciplinarias de organización de los saberes y ha expuesto la dificultad de conciliar criterios históricos con los epistemológicos en la organización académica.

Se advierten superposiciones de campos de conocimientos. Por ejemplo, en el plano disciplinario el Profesorado en Matemática se dicta en la FHUC, mientras que la Licenciatura de Matemática Aplicada se imparte en la FIQ. Esto podría obedecer al criterio de ubicar los profesorados dentro de una Facultad de Humanidades (que considerara lo pedagógico y didáctico en el cuadro de las ciencias humanas). Sin embargo, este criterio no se aplica al Profesorado de Química que se dicta junto con la Licenciatura de Química en la FIQ. Asimismo, en la oferta se observan algunas carreras vinculadas al área de la salud que se encuentran en la FBCB aunque la Universidad posee una Facultad de Ciencias Médicas.

En el plano interdisciplinario, la Universidad cuenta con una herramienta potente, la modalidad de carreras compartidas que está sólidamente normada (Reglamento de Carreras compartidas, Res. C.S. 195/2004). Sin embargo, se observa que el área ambiental o de biodiversidad no se encuentra también abordada en el grado por la FCA, a pesar de la intensa actividad agrícola de la provincia y de que esa unidad académica posee suficiente masa crítica y dedicación docente –la más alta de la Universidad, 58%–, 23 grupos de investigación (IA, pág. 171) y alberga en su estructura académica un Departamento de Ciencias del Ambiente (http://www.fca.unl.edu.ar/pages/academica/

departamentos/dpto.-de-ciencias-del-ambiente.ph). Lo ambiental es un objeto epistémico complejo, que admite distintos abordajes y no pertenece a una única área.

En el siguiente cuadro se observan las carreras de distintos niveles que posee la UNL.

Cuadro 3.1 Cantidad de carreras por unidad académica y tipos de niveles (pregrado, grado, especialización, maestría y doctorado). Año 2014

Unidad académica	Doctorado	Especialización	Maestría	Grado	Pregrado	Total General
Centro Universitario Gálvez					4	4
Centro Universitario Reconquista-Avellaneda					1	1
Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo	1	2	2	5	2	12
Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas	3	3	3	12	7	28
Facultad de Ciencias Agrarias	1	2	2	1	3	9
Facultad de Ciencias Económicas	1	5	5	3	3	17
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	1	12	3	4	3	23
Facultad de Ciencias Médicas		1		2	2	5
Facultad de Ciencias Veterinarias	1	3	1	1	3	9
Facultad de Humanidades y Ciencias	1	1	3	50	2	57
Facultad de Ingeniería Química	7	1	6	9	2	25
Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas	5	2	4	4	5	20
Total General	21	32	29	91	37	210

Fuente: Ficha SIEMI. Reportes, organización, gobierno y gestión.

La heterogeneidad de carreras lleva a constituir UA complejas con un grado importante de variabilidad en la oferta, lo que dificulta su identidad institucional. También se observa en algunas UA reiteraciones de campos del saber (Matemática, Química, Biología).

Respecto de las carreras de grado, la Universidad tiene una amplia oferta (43%), distribuida en forma heterogénea en las unidades académicas, en un gradiente que va desde una única carrera en las FCV y FCA, a otra (FHUC) que tiene más de 50. En esta última, se observa que el Profesorado de Música tiene 14 orientaciones, concebidas como distintas carreras de grado, a lo que se suma el Profesorado de Música sin orientación. En la reunión realizada en la visita a la unidad académica, se planteó que se estaban rediseñando esos planes de estudio. La frondosidad de la oferta puede llevar a un uso ineficiente de los recursos humanos y materiales, y del equipamiento, así como a la dispersión de los estudiantes. Por otro lado, una única carrera de grado puede conspirar contra la sostenibilidad de la oferta académica y llevar a una subutilización de los recursos.

Es interesante subrayar la importancia relativa que cobran las carreras de pregrado (20%) en el conjunto de la oferta. Esto obedece a la voluntad de la Universidad de ofrecer una rápida inserción laboral a los graduados de estas carreras y de afincarse localmente, ya que en los Centros regionales la oferta está compuesta mayoritariamente por carreras de pregrado. En la UNL, existen distintos tipos de pregrados, algunos con carga horaria superior al mínimo de 1.500/1.600 horas, que constituyen ciclos iniciales o primeros niveles de carreras más largas (pregrados intermedios), como Analista Universitario de Alimentos y Enfermería Universitaria, y otros que no prevén *a priori* articulaciones curriculares (como la Tecnicatura en Biocombustibles) (pregrados terminales). En la visita realizada al CUG, los actores (tanto docentes como representantes del medio) subrayaron la importancia de considerar las necesidades y características socioproductivas del medio en la oferta de carreras (biocombustibles, alimentos). También la Univer-

sidad ha dado una respuesta al llamado empleo rural no agropecuario (E.R.N.A.) (enfermería, gastronomía). En general, las carreras de pregrado ofrecen desafíos a las universidades en cuanto a la organización de las prácticas preprofesionales, la salida a terreno de sus estudiantes, los trabajos finales de integración para la titulación, el balance entre lo propedéutico, lo básico y lo técnico profesional de sus diseños curriculares y la escasa carga horaria que poseen, entre otras cuestiones. La Universidad ha sorteado esos desafíos con una oferta variada.

La oferta de posgrado es amplia y cubre Especializaciones, Maestrías y Doctorados. En cuanto a este último grado, fuente de la formación de investigadores y del avance del conocimiento, hay Facultades muy bien dotadas: 7 doctorados distintos en la FIQ, 5 menciones diferentes para el de Ingeniería en la FICH y 3 en la FBCB. Las demás UA poseen un único doctorado.

Si bien hay reglamentos que norman las carreras de grado y posgrado (Reglamento de Carreras de Grado, Reglamento de Carreras Compartidas y Reglamento General de Cuarto Nivel), no existe un reglamento de carreras de pregrado que las regule a pesar de la variabilidad que existe en la oferta y que presentan un gradiente de articulación con otras carreras de la UNL.

La gestión académica de la Universidad se encuentra centralizada en la Secretaría Académica (SA) que tiene cuatro direcciones: (i) *de Enseñanza de Grado y Pregrado* –que realiza tareas de asesoramiento para el diseño, implementación y desarrollo de nuevas carreras, y asiste a las UA en el análisis y planes de mejora de las carreras incluidas en el artículo 43 de la Ley de Educación Superior– , (ii) *de Articulaciones de Niveles e Ingreso* –que genera y desarrolla políticas de articulación interniveles y acompaña a los ingresantes y estudiantes de los ciclos iniciales, entre otras tareas– , (iii) *de Secundaria, Primaria e Inicial* –que colabora con las tareas de articulación institucional de las escuelas secundarias, primaria y del jardín de infantes– y (iv) *Centro Multimedial de Educación a Distancia* (CEMED), que ejecuta el Programa de

Educación a Distancia de la UNL. Cuenta, además, con el Programa de Bibliotecas que es transversal a la Universidad. El CEMED y el Programa de Bibliotecas serán tratados más adelante en este documento.

La SA tiene un núcleo que congrega a los Secretarios Académicos de todas las UA.

En ese marco se realizan intercambios y análisis comparados de experiencias curriculares. Los focos de preocupación de la gestión académica son la deserción de los estudiantes, la duración real de las carreras, la integración horizontal y vertical de los contenidos y entre lo básico y lo específico, el régimen de correlatividades, la evaluación de los aprendizajes, las prácticas de enseñanza según los nuevos contextos y necesidades de aprendizaje, entre otros. Con esta información pueden identificarse las dificultades y fortalezas que presentan los diseños curriculares y su modo de configuración en la práctica, entre otras cuestiones académicas.

La SA se articula con la de Planeamiento en el ámbito del Rectorado a través de sus dos direcciones (Evaluación y Desarrollo) y sus programas de Información y Análisis Institucional y el Observatorio Social que proveen información y lineamientos para la toma de decisiones. Por último, la SA también se relaciona con las demás Secretarías centrales, como la de Bienestar Universitario, con la que emprende iniciativas conjuntas respecto de las trayectorias de los estudiantes.

La estructura de la gestión académica resulta adecuada para el desarrollo de la programación y se encuentra articulada horizontal y verticalmente con el resto de la Universidad en una constante interacción.

La Universidad posee sistemas de registro, procesamiento y resguardo de la información que resultan adecuados. Existen dos áreas en el nivel del Rectorado que los gestionan en forma directa: la Dirección de Informatización y Planificación Tecnológica y el Centro de Telemática de la Universidad del Litoral (CETUL). Ellas dependen de la Secretaría General e implementan desarrollos propios y han adaptado sistemas del SIU y sistemas con licencia GNU o de *software* abiertos

(Open Source). La Dirección de Informatización garantiza el resguardo de la información de los servicios alojados en el Data Center y la conectividad. La SA y la de Bienestar Universitario se vinculan con estas oficinas para el registro, control y guarda de las inscripciones de los aspirantes y para el seguimiento académico de los estudiantes, del personal docente y del no docente. La información se gestiona a través de los distintos sistemas que operan en el nivel del Rectorado y casi todos ellos en las diversas UA, lo que permite la transparencia de la información que fluye en toda la Universidad. En el Rectorado y en todas las UA se utiliza, a excepción del SIU Araucano que sólo se usa en algunas, los sistemas SIU Guaraní, Pilagá, Kolla y varios sistemas propios.

Cuerpo académico

La cantidad de docentes (3.224 en 2014) es adecuada para el número total de estudiantes (46.776). Para precisar esta relación, se debería desglosar de las cifras totales informadas (IA, Cuadros 3.16, pág. 132 y 3.13, pág. 133) a los docentes y estudiantes afectados al régimen de Educación a Distancia (EAD), ya que este régimen utiliza otros criterios para estimar las relaciones profesores autores/tutores-estudiantes. Ahora bien, en la publicación "Informe de Indicadores 2014" se registran las *ratios* docentes-estudiantes presenciales 2002-2013 (Fig. 3.2). Se advierte una proporción adecuada entre docentes y alumnos.

Cuadro 3.2 Docentes por cada 100 alumnos de grado y pregrado presenciales. Años 2002-2013

AÑO	Docentes por cada 100 alumnos en carreras de grado y pregrado presenciales	Docentes por cada 100 alumnos en carreras de grado y pregrado
2002	6,3	6,3
2003	5,8	5,8
2004	5,7	5,7

AÑO	Docentes por cada 100 alumnos en carreras de grado y pregrado presenciales	Docentes por cada 100 alumnos en carreras de grado y pregrado
2005	7,1	6,3
2006	7,1	6,1
2007	7,4	6,3
2008	7,3	6,3
2009	7,3	6,1
2010	7,4	6,4
2011	7,5	6,4
2012	7,5	6,4
2013	7,5	6,4

Fuente: UNL. Informe de Indicadores 2014, pág.70.

En cuanto a la EAD, en el Informe complementario provisto por la Universidad (setiembre de 2016), se informa que existen 474 docentes y 197 tutores de aula virtual, de ellos 373 poseen cargo de la Universidad y 43 son externos.

A continuación, se presenta la distribución de docentes contrastada con el número de estudiantes en las distintas UA.

Cuadro 3.3 Docentes y estudiantes (grado y pregrado) de la UNL por unidad académica, 2014

UA	FBCB	FIQ_	FCJS	FADU	FICH	FCE
Docentes	540	326	378	432	322	285
Estudiantes	8.137	2.441	8.294	5.192	3.126	4.819
UA	**FHUC**	**FCV**	**FCM**	**FCA**	**CUG**	**CURA**
Docentes	367	185	227	121	22	20
Estudiantes	5.577	2.783	2.937	1.319	350	138

Fuente: Adaptado de IA, págs. 131 y 147.

La distribución resulta equilibrada si se tiene en cuenta la necesidad de actividades prácticas (de laboratorio, de diseño, etc.) de algunas carreras dentro de las UA que requieren mayor cantidad de docentes para su facilitación, modelización y supervisión. Tal es el caso de la FIQ, la FICH, la FCA y la FADU. En las que se registra mayor cantidad de estudiantes por docentes (FCJS, FCE, FHUC y FCV), es importante estimar la distribución de esos alumnos por año curricular y la dotación docente de las cátedras de esos cursos.

En cuanto a la estructura de cargos, se observa la evolución en el total de la Universidad en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.4 Designaciones docentes según categoría. Años 2008, 2011 y 2014

Categoría	2008	2011	2014
Titular	371	393	393
Asociado	161	168	169
Adjunto	625	703	731
Jefe de Trabajos Prácticos	1.135	1.253	1.340
Ayudante 1º	523	624	694
Ayudante 2º	71	87	80
Total	2.886	3.228	3.407

Fuente: Ficha SIEMI.

Se observa un leve aumento en la categoría de profesores adjuntos y en la de auxiliares docentes. Esto se debe a la política de apertura de concursos docentes entre los años 2008 y 2014 que resultó en una ampliación y promoción de la planta. En este sentido, la FHUC avanzó en el incremento de las dedicaciones docentes ordinarias en el marco de los programas PROSOC II y PROHUM II de acuerdo con los promedios del nivel histórico.

Cuadro 3.5 Estructura de las dedicaciones de los docentes por unidad académica. Año 2014

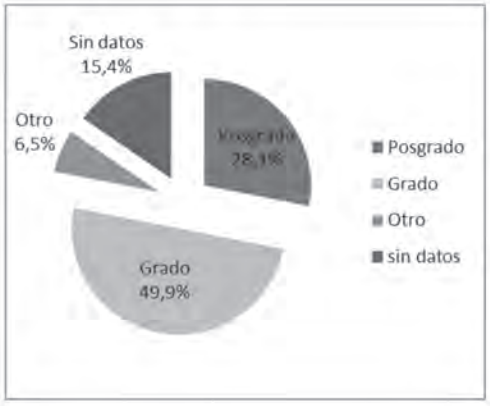
Unidad académica	Exclusivo	Semiexclusivo	Simple
CURA	5%	36%	59%
FCJS	6%	16%	78%
FIQ_	48%	20%	33%
FCE	11%	39%	51%
FBCB	23%	22%	55%
FADU	10%	25%	65%
CUG	0%	80%	20%
FCV	37%	29%	35%
FHUC	19%	25%	56%
FCA	54%	18%	28%
FICH	28%	18%	54%
FCM	11%	39%	51%

Fuente: IA, pág. 129.

La estructura de dedicaciones muestra diferencias significativas entre Facultades. Del total de docentes de la UNL, un 18% tiene dedicación exclusiva, un 26% semiexclusiva y el 56% restante se desempeña con dedicación simple. Las variaciones entre las diferentes unidades académicas son pronunciadas. Así, por ejemplo, en la FCA la dotación de docentes con dedicación exclusiva se acerca al 50%, mientras que en la FCJS es de alrededor del 6%. Ahora bien, aunque el ideal universitario es el aumento de las dedicaciones de las plantas (expresado en el Reglamento de la UNL), lo que indica suficiencia en la masa crítica docente para el ejercicio pleno de las tres misiones de la Universidad: docencia, investigación y extensión, para una consideración más ajustada de las dedicaciones es importante tener en cuenta las tradiciones de las áreas disciplinarias, el carácter profesional o académico de las titulaciones y la conveniencia de tener también en el *staff* de las carreras de corte profesional a docentes universitarios que estén desempeñándose en el medio (cfr. IV, Investigación).

Entre 2002 y 2014, la pirámide demográfica docente registró cambios en la antigüedad de los docentes ya que aumentó la proporción de los docentes con menos de 5 años de antigüedad –del 16,7% al 23,2%– y de los de más de 30 años de antigüedad –del 11,7% al 16,1%–. Esto indica un ensanchamiento en la base que ha obedecido a las políticas de incorporación de jóvenes docentes y de habilitación de concursos y evaluaciones para la renovación de los cargos de auxiliares. Cabe señalar que una parte de los docentes con dedicación simple son investigadores o becarios del CONICET y por ende tienen dedicación completa a las actividades académicas.

Figura 3.2 Docentes de la UNL por máximo nivel de educación alcanzado, en porcentajes. Año 2013



Fuente: Adaptado de Informe de indicadores 2014, pág. 76.

La proporción de docentes con posgrados tiene una distribución irregular entre las Facultades. Por ejemplo, la FIQ –con el 40% de sus docentes con título de doctor– y la FBCB –con poco más del 35% de sus docentes con ese grado académico– son las que tienen mayor porcentaje de doctores. La FCA acrecentó sus docentes con grado de Magíster y Doctor de manera significativa (+161%, IA, pág. 366). Por otro lado,

la FADU puso en funcionamiento el Doctorado en Arquitectura (Res. C.S. N° 276/12) que fortalecerá la formación de sus propios docentes así como la investigación. En la visita a esta UA, se informó que en las dos cohortes del Doctorado (con 24 cursantes), existen 19 docentes de la propia Facultad. Asimismo, esta Facultad celebró convenios con Universidades extranjeras para dobles titulaciones de posgrado.

En el siguiente cuadro se presenta la cantidad de docentes de posgrado desglosados por tipos:

Cuadro 3.6 Docentes de la UNL por máximo nivel de educación de posgrado alcanzado. Año 2013

Título/Nivel	Cantidad de personas
Doctorado	455
Magister	212
Especialista	129

Fuente: Adaptado de IA, pág. 134.

Respecto de la actualización y perfeccionamiento del personal docente, la Universidad ha encarado desde hace varios años una política de fortalecimiento de las capacidades pedagógicas y didácticas de los docentes e incluso promovido acciones para jerarquizar la docencia dentro de la llamada *academicidad de la enseñanza y del aprendizaje* (Scholarship of Teaching and Learning o SOTL), que busca el desarrollo de la investigación en el área pedagógica o didáctica como punto de partida de la transformación curricular. De allí la creación de la Maestría en Docencia Universitaria (acreditada por la CONEAU 383/07), el Doctorado en Educación en Ciencias Experimentales (Acta N° 345/211 de reconocimiento provisorio, CONEAU) y las Maestrías en Didácticas Específicas (CONEAU 659/07) y en Didáctica de las Ciencias Experimentales (CONEAU 182/07). Estos posgrados intentan revalorizar la docencia como función sustantiva de la Universidad y articularla con la investigación. En este sentido,

la gestión académica cuenta con suficiente masa crítica en la FHUC, que acompaña la articulación de las funciones esenciales universitarias y profundiza el trabajo conjunto con las áreas centrales del Rectorado (IA, pág. 458). Asimismo, en 2015 el PyA impulsado por la SA se estableció el Programa de Formación Docente de la UNL, que se articuló con los programas de fortalecimiento del Recurso Humano Docente (creado por la FBCB) o el de Capacitación Integral de Docentes (FCA), y otros semejantes de las FCJS y de la FCV, originados a partir de 2013. Asimismo, existen cursos propuestos por las Asesorías Pedagógicas desde algunas UA y se desarrolla un Ciclo de Formación y Capacitación Docente entre la UNL y la Asociación de Docentes de la misma Universidad (ADUL) (Res. C.S. Nº 164/09).

Sin embargo, se advierte en ciertos posgrados deserción y desgranamiento (entrevistas a profesores realizadas en la visita y Res. 183/07, CONEAU). La UNL es consciente de que los docentes de la Universidad se han inclinado mayoritariamente por la realización de estudios de cuarto nivel vinculados con su formación disciplinaria y reconocen dificultades para sostener en el tiempo otras propuestas de formación pedagógica continua que complementen y contribuyan al desarrollo profesional docente más allá de la posibilidad que brindan las titulaciones de posgrados vigentes. Se sugiere al respecto el desarrollo de dispositivos formativos más breves en las UA, sin tesis de investigación, del tipo de las llamadas «carreras docentes», *faculty development*, que combinan prácticas *in situ* de los docentes auxiliares en sus propias asignaturas, supervisadas por los profesores a cargo, con cursos de didácticas específicas e iniciación a la investigación dentro de su campo disciplinario y que sean reconocidas en los concursos o en las evaluaciones docentes.

El impulso destinado a la capacitación del personal docente universitario se prolonga en la acción desplegada por la Universidad en sus otros niveles del sistema. Según lo mencionado, la UNL posee tres escuelas de nivel secundario: la Escuela Industrial Superior, la Escuela

Secundaria de la UNL (2013) en Santa Fe y la Escuela de Agricultura, Ganadería y Granja en Esperanza. Desde la Secretaría Académica (con la Dirección de la Enseñanza Secundaria, Primaria e Inicial) se han concretado iniciativas de articulación con esos establecimientos. La dirección ha elaborado dos programas orientados a acciones para los niveles correspondientes: «Capacitación docente para la revisión de dispositivos de ingreso a las escuelas secundarias de la UNL» y «Revisión y construcción de marcos normativos para los niveles Secundario, Primario e Inicial para la superación de la brecha formativa».

Alumnos y graduados

En 2014, la población estudiantil universitaria de todos los niveles de la UNL ascendía a 47.776 estudiantes (IA, pág. 139). La mayoría (77%) cursaba carreras de grado. Un 17% cursaba carreras de pregrado y el 6% restante lo hacía en carreras de posgrado. El total de alumnos experimentó un crecimiento entre 2005 y 2014 de 43,1%. El crecimiento mayor se dio en el pregrado con un 87,1%. La matrícula de grado creció un 34,4% y la del posgrado aumentó un 76,2%. Un factor clave que explica este crecimiento fue la diversificación de la oferta de formación de pregrado y de los ciclos de complementación. Otro factor ha sido la expansión de la oferta de EAD. La creación de la Facultad de Ciencias Médicas, con la oferta de la carrera de Medicina, también contribuye a explicar el crecimiento general de la matrícula.

Cuadro 3.7 Distribución de los alumnos de la UNL, según grado, pregrado y posgrado. Período 2005-2014

Nivel	Grado	Pregrado	Posgrado	Total
2005	27.559	4.312	1.511	33.382
2006	29.140	6.125	1.474	36.739
2007	29.365	6.687	1.669	37.721
2008	30.890	7.498	2.543	40.931

Nivel	Grado	Pregrado	Posgrado	Total
2009	33.751	6.988	2.344	43.083
2010	34.191	6.643	2.982	43.816
2011	34.953	7.047	3.421	45.421
2012	35.718	7.518	3.660	46.896
2013	36.667	7.601	2.572	46.840
2014	37.042	8.071	2.663	47.776

Fuente: IA, pág. 139.

En cuanto a la cantidad de estudiantes bajo el sistema de EAD, que no se halla desglosado en el IA de las cifras totales, se pudo estimar a partir de la información parcial cargada en la Ficha SIEMI que existen 6.709 estudiantes (año 2014). La evolución de los estudiantes de esa modalidad para el lustro 2010-2014 muestra un incremento de 21,8% (cfr. Cuadro s/n, Sección Educación a Distancia).

En la población estudiantil, se ha producido un cambio en la distribución por edad. Casi la mitad tiene entre 18 y 24 años (en 2004 era el 60%) y el resto se distribuye en proporciones similares entre los grupos de edad de 25 a 29 años y de más de 30 años. Respecto de 2004, la proporción de mayores de 30 años aumentó un 50%. Esto evidencia la visualización de la UNL como receptora de las inquietudes de un ingreso a la vida universitaria más tardía (segunda oportunidad/educación continua) y en menor medida se puede explicar también por el crecimiento de los estudiantes de posgrado.

En cuanto al ingreso, la Universidad posee un sistema con asistencia a curso de ingreso o nivelación y aprobación de examen o exámenes normado por un Programa de Ingreso (Ordenanza N° 7/2006). Prevé, además, el caso de ingresantes mayores de 25 años (artículo 7, Ley de Educación Superior).

La Dirección de Articulación de niveles e Ingreso (de la SA) ha procurado, particularmente desde el año 2012, organizar su estructura a través de coordinaciones específicas con equipos de trabajo que lle-

van adelante las diversas actividades de articulación; se nutren con estudiantes avanzados de todas las unidades académicas, becados a través de diferentes programas con financiamiento propio y externo (Memoria Información Institucional, LOP II, 2015). Esta dirección ha problematizado concepciones teóricas sobre la articulación de niveles, inclusión, igualdad y trayectorias académicas, entre otras, que son la base de las decisiones metodológicas adoptadas. El conjunto de acciones desarrolladas conformaron dos informes, uno que reconstruye el perfil de los ingresantes y sus resultados académicos en los Cursos de Articulación entre los años 2010 y 2014 y, otro, sobre Becados 2015, que da cuenta de las características peculiares de los estudiantes de la UNL que reciben becas.

Durante 2014 y 2015, se realizó la evaluación del Programa de Ingreso. De ella se desprendieron los siguientes rasgos que apuntan a la articulación de niveles: (i) institucionalización, centralidad y continuidad de acciones de articulación, (ii) incorporación en los estudios universitarios de los cursos de articulación como espacio inicial obligatorio y no eliminatorio de los estudios universitarios, (iii) un ingreso concebido como política global de la UNL, (iv) constitución de equipos centrales para el desarrollo de los cursos de articulación, (v) producción de materiales destinados a visibilizar la propuesta académica de la UNL y los cursos de articulación y (vi) capacidad de crítica e innovación en los equipos responsables. A partir de los resultados, la SA adoptó medidas específicas que se irradiaron a los distintos diseños curriculares, y trabajó con las UA en la reducción del número de asignaturas y de correlativas de los planes de estudio, introducción de cierta flexibilidad curricular a través de asignaturas optativas/electivas, y renovación de contenidos y materiales de estudio.

Como resultado de la implementación de normativas, dispositivos y acciones de apoyo al ingreso ha disminuido la brecha entre los aspirantes e ingresantes a las UA (Cuadro 3.11). Todo el sistema ha sido objeto de estudio de un proyecto de investigación curricular (PAITI 2015), financiado por la UNL.

Cuadro 3.8 Cantidad de aspirantes e ingresantes por unidad académica. Año 2014

Unidad académica	Cantidad aspirantes	Cantidad ingresantes
FCJS	2.309	2.243
FBCB	2.039	2.064
FHUC	1.760	1.394
FCM	1.432	1.029
FCE	1.076	974
FADU	1.211	950
FICH	965	731
FIQ_	487	476
FCV	625	457
FCA	383	296
CUG	304	165
CURA	52	51
Total General	**12.643**	**10.830**

Fuente: Elaboración propia a partir de Ficha SIEMI. Reportes, alumnos y graduados.

Además, las UA desarrollan líneas de acción propias para la retención y graduación de los estudiantes. En las carreras de grado y pregrado, en general, existe un docente o un equipo coordinador de seguimiento curricular integrado por los miembros de las SA, coordinadores de carreras y miembros de los Consejos Directivos que tienen la función de evaluar la implementación de los diseños curriculares en toda su complejidad y proponer mejoras. Varias unidades académicas cuentan con equipos de asesorías pedagógicas que coordinan tareas con los ingresantes, gestionan sistemas de tutorías y contribuyen a la formación de docentes de las asignaturas de los primeros años de las carreras para fortalecer las políticas de retención estudiantil. Por ejemplo, la FICH adoptó el empleo estratégico de tutorías –con el apoyo del Gabinete Psicopedagógico– y mejoró los índices de rendimiento y eficiencia curricular. De igual modo, trabajaron las FCE, la

FHUC, la FCA, la FADU, entre otras (reuniones en la visita a las UA).

Respecto de la media de duración real y teórica de las carreras, según el IA, en la Encuesta Kolla la duración promedio real de las carreras de grado por unidad académica es de 10 años para las de las FADU, FHUC y FCV; 9 años para las FCA, FCJS, FICH, FIQ y FHUC; 8 años para las FCE y FBCB y 7 años para el caso de FCM. Existe una justificada preocupación en la SA del Rectorado y en las de las UA por elaborar estrategias que tiendan a disminuir esta brecha que obedece a múltiples causas (algunas concurrentes), entre otras, a las dificultades de la actividad intelectual autónoma de los estudiantes, a sus competencias lectoras, a una inadecuada alfabetización informacional, digital y académica; al hecho de comenzar a trabajar antes de la graduación, a la vulnerabilidad socio-económica, etc. Líneas arriba se ha hecho referencia a las estrategias que esgrimen las UA para reducir esas brechas.

Cuadro 3.9 Distribución de los egresados totales de la UNL por unidad académica (UA). Años 1998, 2003, 2008, 2013 y 2014

UA	1998	2003	2008	2013	2014
FADU	73	101	142	161	152
FBCB	153	143	297	657	612
FCA	41	50	77	141	101
FCE	97	182	278	245	240
FCJS	254	370	405	592	509
FCM	0	0	141	107	165
FCV	61	128	161	225	174
FHUC	46	112	95	106	130
FICH	31	44	90	78	83
FIQ	67	62	98	166	116
EUA	8	5	15	4	9
EUAA	7	8	5	6	13
TOTAL	838	1.205	1.804	2.488	2.304

Fuente: IA, pág. 155.

La Universidad cuenta con un robusto programa de becas, normado por un Reglamento de Becas de Estudio y gestionado por la Secretaría de Bienestar Universitario. Esta Secretaría se estructura en 7 áreas: Dirección de Bienestar Estudiantil, Predio UNL, Dirección de Deportes, UNL Accesible, Dirección de Salud, Atención al Estudiante y Comunicación Institucional. La Dirección de Bienestar Estudiantil tiene como objetivo contribuir con el ingreso, permanencia y egreso de estudiantes de bajos recursos para igualar oportunidades.

El Reglamento de Becas de estudio estipula una serie de tipos de becas. Se destaca la beca Pablo Vrillaud, destinada a estudiantes que se encuentran en situación de aguda vulnerabilidad social. Estas becas pueden comprender ayuda económica, residencia estudiantil, beca de comedor. También existen becas integrales, de ayuda económica, de residencia, de comedor, por convenios con terceros y de bicicletas.

Según el Informe sobre Programas de Becas Bicentenario Progresar UNL y su desempeño, hay 5.071 estudiantes (más del 10%) que reciben algún tipo de asistencia. Aproximadamente 1.600 obtuvieron Becas Nacionales (Programa Nacional de Becas Universitarias –PNBU– y Programa Nacional de Becas Bicentenario –PNBB), 2.758 son beneficiarios del PROGRESAR y 738 obtuvieron Becas UNL (697 por convocatoria y 41 por excepción). En el período evaluado se incrementó más de un 70% la cantidad de becas de la Universidad y en cuanto a las solicitudes presentadas, se cubre una demanda de 55%, aproximadamente.

En cuanto a los mecanismos de seguimiento de graduados, la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo a través del Programa Universidad-Trabajo realiza una serie de actividades para vincular la Universidad y sus graduados. Desde el año 2008 realiza acciones de gestión sobre inserción laboral; Portal de Empleo de la UNL; Ferias de Empleo; Programa Graduado Embajador; colaboración con las UA en el desarrollo de acciones y herra-

mientas que mejoren la relación con sus graduados; capacitaciones; contactos con instituciones profesionales (consejos, colegios profesionales, asociaciones), entre otras. Por otra parte, la UNL realiza desde el año 2014 un relevamiento a través de una encuesta de graduados recientes para carreras de grado, administrada mediante el sistema SIU-Kolla.

Educación a distancia

La modalidad de educación a distancia en la Universidad Nacional del Litoral presenta una amplia trayectoria que denota el sostenimiento de un esfuerzo estratégico, educativo y tecnológico de larga data. El Programa de Educación a Distancia surge a partir de procesos de evaluación institucional que se han implementado desde 1998. En el año 1999, el Consejo Superior de la UNL por Resolución Nº 138/99 crea el Programa de Educación a Distancia, dando cuenta de dos propósitos fundamentales: ampliar la cobertura educativa y democratizar el acceso a los conocimientos y a la formación universitaria. Se persiguen los siguientes objetivos específicos: a) brindar una educación de primer nivel a nuevos ámbitos, llegando a más personas en lugares más remotos; b) ofrecer educación a la población comprometida con el desarrollo de su comunidad, para mejorarla en lo social, en lo económico, en lo cultural y en lo político; c) generar propuestas relevantes para el desarrollo sustentable del país y la región; d) extender el acceso a los ciclos iniciales de las carreras de grado; e) desarrollar tecnicaturas, ciclos de licenciatura, posgrados y programas de educación continua y de extensión destinados a los distintos sectores sociales, de la producción y el trabajo (www.unl.edu.ar). El sostenimiento de esta política le ha permitido a la Universidad instalarse en la región con ofertas académicas virtuales, que captan tanto alumnos de las regiones cercanas (provincias limítrofes) como de todo el país y del exterior.

CEMED

La UNL es consciente del rol estratégico y político de la educación a distancia, como de los principios pedagógicos que la sustentan y de la base tecnológica necesaria para llevar adelante las acciones educativas mediadas. El modelo está focalizado en la mediación pedagógica con una propuesta de tecnología que es, a la vez, robusta –porque se ha construido una gran arquitectura para sostener el entorno de enseñanza y de aprendizaje– y personalizada, porque cada rol encuentra su funcionalidad, mediante el acceso a la opción de "escritorio", definido por roles y funciones de cada actor dentro de este modelo.

La unidad centralizada de gestión de este programa es el CEMED (Centro Multimedial de Educación a Distancia) que se encuentra en la SA. Es el organismo encargado de la implementación de las carreras y cursos en la modalidad de educación a distancia y la gestión de los soportes tecnológicos. En su desarrollo, el CEMED ha pasado por diferentes variantes tecnológicas, conforme al desarrollo de los soportes en educación a distancia. Este informe se referirá sólo al uso de las TIC en la oferta a distancia que se inscribe en este centro.

En las UA existen áreas que también se ocupan de la educación a distancia por lo que la estructura es heterogénea. En algunos casos, son los propios Secretarios Académicos quienes toman la coordinación de educación a distancia. En otros, esta tarea recae en algún área dependiente de las Secretarías Académicas. En la Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas –donde se halla la Carrera de Informática– existe un entorno *Moodle* instalado en un servidor local, con asistencia administrativa y académica a cargo de la propia Facultad. Durante la visita, en la entrevista con tutores y docentes se manifestó que esta Facultad posee un documento que organiza las propuestas de la modalidad de EAD de su ámbito, que se denomina "Reglamento de Educación a Distancia. Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas. Universidad Nacional del Litoral". Estructura, entre otras cuestiones,

la tarea del tutor, organiza la asistencia tutorial entre docente, tutor disciplinar y tutor de carrera y la encuadra dentro de las orientaciones del "Manual del Tutor a Distancia de la FICH".

Hay disparidad en los documentos y reglamentos internos que organizan las propuestas de educación a distancia entre las Unidades Académicas. Asimismo, no existen programas de seguimiento sistemático de las ofertas en educación a distancia que dependen de cada Facultad.

El Centro de Telemática (CETUL) ofrece aulas en el entorno educativo de la institución para las cátedras que requieran un soporte virtual como complemento de las clases presenciales de grado y posgrado.

En el CEMED existen áreas de Capacitación y Comunicación, de Planificación y Logística Académica, de Atención al Estudiante, de Diseño de Ambientes y Recursos Didácticos, de Alumnado y Coordinación Administrativa, y un departamento Económico Financiero. En cada una de las áreas se verifica un adecuado equilibrio entre personal no docente de carrera y contratos de locación de servicios. El trabajo de este Centro es profesional y eficiente. Durante la visita, se observó un trabajo adecuado de los coordinadores de las áreas en el que se equilibran las tareas específicas de cada área y actividades integradas inter-áreas. Los procesos de trabajo están documentados y en permanente revisión. El CEMED ofrece un plan de carrera profesional con estabilidad y asesora a los docentes, tutores y alumnos de las diferentes UA. El centro tiene presencia en las redes de Universidades y en eventos de Educación a Distancia del país y del exterior.

La gestión administrativa y académica del CEMED se realiza a través del Sistema de Gestión de Proyectos UNL (SIGUV) en la que también se incluye al Sistema SIU Guaraní. Este sistema integrado brinda la información completa sobre la trayectoria de los estudiantes cuyo tránsito administrativo-académico pasa por el CEMED.

El CEMED asiste a los alumnos, aspirantes e interesados desde el área de "Atención al Estudiante" en los aspectos administrativos, operativos y de funcionamiento del sistema.

Un área económico-financiera lleva a cabo las acciones de planificación, administración y gestión contable de propuestas y proyectos; la gestión económico-financiera del Programa UNLVirtual y la gestión de cuentas corrientes de las UA y los alumnos. Todos los alumnos de las carreras a distancia se gestionan desde el CEMED, tanto en el conocimiento de su recorrido académico (en qué materias están inscriptos, cuántas finalizaron, etc.) como en el manejo de información económica.

El área de "Diseño de Ambientes y Recursos Didácticos" orienta a los docentes desde la génesis de sus propuestas mediadas. Entre los documentos de orientación que el CEMED produce, hay un material especialmente dedicado a esta tarea, bajo la denominación: "Orientaciones para el diseño de experiencias educativas con entornos *Moodle* en el marco de UNLVirtual". Su material contiene ideas teóricas y pasos metodológicos para diseñar y desarrollar un entorno mediado de enseñanza. Sus materiales se consideran adecuados y actualizados, de acuerdo con los modelos de diseño instruccional y multimedial que orientan las práctica de educación mediada en la actualidad. Todos los contenidos han sido digitalizados en un 98% a la fecha de esta evaluación.

Desde el área de "Diseño de Ambientes y Recursos Didácticos", "Capacitación y Comunicación" y "Planificación y Logística Académica" se generan materiales. Según se comprobó en las reuniones de la visita, son muy valorados por los docentes, alumnos y graduados y poseen alta calidad en cuanto a su contenido y formato.

Los cursos se imparten a través de un equipo docente. Este equipo incluye al docente responsable experto en la asignatura, que dota de legitimidad a la propuesta y un equipo de tutores de diferente nivel que trabajan en la interacción con los estudiantes. El CEMED realiza capacitaciones a medida para estos roles, según necesidad y tipo de propuesta.

Interfaz entre el CEMED y la gestión académica

Las propuestas curriculares de educación a distancia de la UNL son gestadas, desarrolladas y evaluadas por las propias Facultades. Cuando las UA deciden comenzar una carrera en la modalidad de EAD, el CEMED la recibe como un proyecto de trabajo y estructura el asesoramiento que se necesite, según el protocolo de trabajo, pero "a medida", según la necesidad de la carrera. Se determina con qué tipo de contenido se va a trabajar, cómo se va a evaluar, qué tipo de materiales se necesitan, cuántos docentes y tutores estarán involucrados, qué formación tienen, etc. En algunas UA existe un comité asesor que define que la carrera es pertinente para ser ofrecida en EAD antes de convocar al CEMED.

Las actividades curriculares de educación a distancia de la UNL están a cargo de los planteles docentes con responsabilidad sobre las carreras presenciales de las Facultades. Además, la Universidad identifica y contrata profesores adicionales para complementar perfiles necesarios en su oferta a distancia.

El CEMED trabaja desde el inicio de las propuestas de enseñanza mediadas en el diseño del ambiente y de los materiales, y en el asesoramiento y formación del equipo docente. El seguimiento de la enseñanza es una tarea que aparece menos desarrollada de lo esperado si se la compara con la calidad de las actividades de diseño y producción de materiales y la identificación de la trayectoria académico-administrativa del estudiante por medio del sistema SIGUV. El seguimiento de la acción tutorial, el desempeño de los estudiantes, las causas de desgranamiento y deserción, son para la UNL tareas desafiantes que el CEMED ha comenzado a encarar. El seguimiento académico queda a cargo de cada UA, del director de la carrera y del equipo académico de cada Facultad. El CEMED no tiene relación directa con ese proceso y es ahí donde se da la heterogeneidad de estrategias que esgrime cada UA. En este sentido, mediante información complementaria, el

CEMED comunicó que respecto de la evaluación de carreras a distancia los procedimientos no están formalizados, los coordinadores de las Facultades utilizan diferentes estrategias para analizar su funcionamiento y sus resultados. Durante la visita, en una entrevista se informa que la UNL (a través del CEMED) trabajará con consultores externos en la construcción de un mapa de indicadores de calidad, consistentes con los criterios de calidad de la enseñanza de grado y posgrado de la CONEAU.

A partir de lo que estipula el PDI, el CEMED estudia la demanda existente en el medio respecto de sus potenciales servicios. En tal sentido, realiza un relevamiento que se inscribe en un "Programa de Promoción y Apoyo a la Investigación en Temas de Interés Institucional (PAITI)" sobre "Educación Superior y Tecnologías: la Docencia en escenarios de alta disposición tecnológica"

Oferta académica de Educación a Distancia, docentes y estudiantes

La oferta a distancia de la UNL se compone de 32 Carreras a Término (CAT) pertenecientes al Programa de Carreras a Término (PROCAT) que se ofrecen en 11 UA. Ellas están gestionadas y organizadas en conjunto con el CEMED. En cuanto a la cantidad de personas involucradas en la enseñanza, según el informe de Educación a Distancia (Información complementaria de setiembre 2016), según se ha mencionado en la sección anterior, se indica que: "entre los años 2011 y 2016, el total de usuarios que acceden desde el "escritorio docente" (que comprende a docentes y tutores) es de 671 personas, de los cuales 474 son docentes y 197 tutores de aula virtual. Del total de docentes, 373 poseen cargo (ordinario o interino) en la UNL, 93 son externos y 8 alumnos becarios. Del total de tutores, 136 cuentan con cargo en la Universidad, 43 son externos a la institución y 18 alumnos becarios. Porcentualmente, la composición de docentes asciende a 72,25%, mientras que la de tutores es del 27,75%; del total, el 75,86% posee

cargo en la UNL, el 3,87% son alumnos becarios y el 20,27% son externos." (Informe de Educación a Distancia, Información complementaria, s/p, setiembre 2016).

En la visita, se informó que en general un tutor atiende a un total de entre 25 y 40 alumnos por asignatura. De las entrevistas realizadas durante la visita surge que los directores de las carreras con la modalidad a distancia se muestran conformes con el servicio que ofrece el CEMED.

Con información parcial vertida en la ficha SIEMI se elaboró el siguiente cuadro, con el número de estudiantes de la modalidad en el lustro 2010-2014 y las carreras de la oferta.

Cuadro 3.10 Alumnos y carreras de la modalidad a distancia en el período 2010-2014

Carreras con modalidad a distancia de la UNL	2010	2011	2012	2013	2014
Martillero Público y Corredor de Comercio - MD (Sede Santa Fe)	1.513	1.374	1.342	1.265	1.203
Tecnicatura en Bibliotecología - MD (Sede Santa Fe)	0	203	270	272	335
Ciclo de Licenciatura en Bibliotecología - MD (Sede Santa Fe)	98	81	69	61	102
Tecnicatura en Previsión Social - MD (Sede Santa Fe)	168	150	147	96	72
Tecnicatura Universitaria en Administración de Salud - MD (Sede Santa Fe)	280	236	330	220	282
Tecnicatura en Estadísticas de Salud - MD (Sede Santa Fe)	260	260	374	201	138
Ciclo de Licenciatura en Educación Física - MD (Sede Santa Fe)	28	23	16	12	6
Ciclo de Licenciatura en Español como Lengua Extranjera	8	21	15	8	5
Tecnicatura en Arreglos Musicales-MD (Sede Santa Fe)	113	145	174	195	230
Ciclo de Licenciatura en Gestión Educativa - MD (Sede Santa Fe)	137	190	220	228	202

Carreras con modalidad a distancia de la UNL	2010	2011	2012	2013	2014
Ciclo de Licenciatura en Enseñanza de la Lengua y la Literatura - MD (Sede Santa Fe)	137	136	135	112	128
Ciclo de Licenciatura en Teoría y Crítica de la Música - MD (Sede Santa Fe)	60	69	67	71	65
Ciclo de Licenciatura en Inglés - MD (Sede Santa Fe)	91	69	94	72	56
Tecnicatura en Interiorismo y Decoración - MD (Sede Santa Fe)	208	224	265	286	286
Ciclo de Licenciatura en Artes Visuales - MD (Sede Santa Fe)	105	122	141	149	153
Tecnicatura en Composición de Parques y Jardines - MD (Sede Santa Fe)	108	127	142	138	138
Especialización en Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas	0	0	0	0	0
Tecnicatura en Administración y Gestión Pública - MD (Sede Santa Fe)	439	449	478	443	472
Tecnicatura en Control y Auditoría Gubernamental - MD (Sede Santa Fe)	52	93	104	106	108
Tecnicatura en Diseño y Programación de Videojuegos - MD (Sede Santa Fe)	208	214	223	237	309
Tecnicatura en Informática de Gestión - Md (Sede Santa Fe)	215	230	216	238	231
Tecnicatura en Informática Aplicada al Diseño Multimedia y de Sitios Web - MD (Sede Santa Fe)	231	236	228	207	202
Tecnicatura en Informática Aplicada a la Gráfica y Animación Digital - MD (Sede Santa Fe)	153	145	140	129	152
Ciclo de Licenciatura en Producción de Bioimágenes - MD (Sede Santa Fe)	0	0	0	188	366
Tecnicatura en Emergencia Prehospitalaria, Rescate y Trauma - MD (Sede Santa Fe)	110	226	245	243	289
Tecnicatura Universitaria en Cosmiatría y Cosmetología - MD (Sede Santa Fe)	0	0	163	183	229

Carreras con modalidad a distancia de la UNL	2010	2011	2012	2013	2014
Tecnicatura en Higiene y Seguridad Alimentaria - MD (Esperanza)	383	390	388	410	406
Tecnicatura en Alimentación del Ganado Vacuno - MD (Esperanza)	246	246	231	238	214
Tecnicatura en Producción Primaria de Leche - MD (Esperanza)	0	0	34	30	43
Tecnicatura en Gestión y Producción Apícola - MD (Esperanza)	154	159	136	138	157
Tecnicatura en Administración de Empresas Agropecuarias - MD (Esperanza)	0	0	0	96	130
TOTAL	5.505	5.818	6.387	6.272	6.709

Fuente: Elaboración propia a partir de información volcada passim en la Ficha SIEMI. La FIQ y el CURA no tienen propuestas a distancia. El CUG tiene dos tecnicaturas que se ofrecen a distancia: Tecnicatura Universitaria en Elaboración y Producción de Alimentos y Tecnicatura Universitaria en Biocombustibles.
Ambas carreras tienen la resolución en trámite, por lo que no han sido incorporadas a la tabla.

Durante la visita realizada a la institución, en la entrevista con alumnos y graduados de la modalidad se destacó la idea de que la elección de estudiar a distancia en la UNL se basa en el prestigio que esta tiene en la región, la confianza que despierta y el tipo de contenidos de sus carreras, que aparecen muy vinculados con el desarrollo de la comunidad. Además, la información de difusión de las carreras a distancia satisface las expectativas de los estudiantes sobre cantidad de materias, modalidad de cursado, materiales, exámenes, aranceles, etc. Asimismo, alumnos y graduados se manifestaron conformes con la enseñanza ofrecida, tanto con los materiales, el entorno tecnológico, como con la atención de profesores y tutores. Cabe destacar que en la entrevista estuvo presente un alumno con necesidades especiales (hipoacúsico, acompañado por un traductor al lenguaje de señas) que manifestó la misma satisfacción con el sistema.

IV. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN ARTÍSTICA

La UNL define a la investigación entre sus actividades prioritarias. Esto se halla claramente formulado en su Estatuto, el cual en el artículo 2° establece el carácter científico de la enseñanza y la promoción de la cultura de la ciencia y de la actividad de investigación, buscando relevancia local, regional, nacional y universal. La ciencia es definida como una función sustantiva de la Universidad (art. 74°) a la vez que los artículos 79° y 80° establecen los fines de la investigación, centrados en la producción de conocimientos vinculados a la enseñanza y la extensión, con el propósito de alcanzar el medio productivo, preservando el medio ambiente y los valores éticos. En el artículo 80° se establecen también las acciones de promoción de la ciencia como misión específica de la UNL, a la vez que el artículo 81° señala que "Para la ejecución de la investigación y desarrollo la Universidad podrá crear centros, laboratorios, programas e institutos, y cualquier otra estructura de organización, facilitando las mejores condiciones para su realización, y la mayor participación en ellas del personal académico, graduados y estudiantes".

A su vez, el PDI establece entre sus ejes estratégicos "la búsqueda permanente de ampliar las fronteras del conocimiento, en un adecuado equilibrio entre la investigación fundamental y la orientada hacia objetivos específicos para beneficio de toda la sociedad". Se busca además que la Universidad "interactúe con el sector productivo y el Estado, generando el ambiente propicio para los procesos de innovación científica y tecnológica". A lo largo de todo el documento, así como de la Agenda de Prioridades Institucionales, se observa el compromiso

de la institución con el desarrollo de la ciencia, y su articulación con la actividad de enseñanza y vinculación con el medio.

De manera coherente con la intención de potenciar sus actividades de investigación, la UNL estableció un convenio con la Secretaría de Evaluación Institucional del MinCyT para llevar a cabo una evaluación del área en 2012/2013. El Informe de evaluación externa de la Universidad Nacional del Litoral para la Función I+D+i ha sido un instrumento valioso para la UNL y un insumo importante para esta evaluación.

Estructura, políticas y actividades de la función de investigación

De acuerdo con las normas estatutarias y el PDI, la política general de investigación está orientada por las máximas autoridades de la institución, el Consejo Superior y el Rector. Su implementación se ejecuta fundamentalmente a través de la Secretaría de Ciencia y Técnica (SECyT) de la Universidad. Esta secretaría ha definido un conjunto de programas y criterios que guían el desarrollo de la actividad. Sin embargo, la ejecución de las actividades de investigación se realiza en el ámbito de las UA, donde revista el personal que lleva a cabo la tarea.

Por otro lado, en el ámbito de las UA existen áreas de conducción de las actividades de investigación (secretarías de ciencia y técnica, investigación y posgrado, o sus equivalentes), y se han creado diversas instituciones (centros, institutos, programas) que llevan a cabo las acciones de I+D+i en cada una de las disciplinas o áreas temáticas abordadas. Varios de estos centros o institutos se han vinculado con el CONICET, creándose Unidades Ejecutoras de doble dependencia; en algún caso, se trató de un centro creado por el CONICET que se vinculó posteriormente con la UNL. Así, el sistema funciona como una articulación entre diversos niveles. Como en cualquier sistema científico, especialmente en la tradición que domina en nuestro país, la iniciativa en el desarrollo de las actividades de I+D+i suele provenir

de los propios investigadores. Estos definen sus proyectos y acciones en relación con sus centros de investigación, y bajo la influencia de las políticas de las UA, de la SECyT de la UNL, y eventualmente del CONICET u otras agencias de financiación. Por otro lado, al definir la estructura de sus plantas docentes, en buena medida las UA determinan las posibilidades de desarrollo de la investigación en sus áreas de competencia. Más aun, las UA tienen sus propias políticas de investigación, que manejan en base a recursos propios.

La existencia de un PDI y la definición de la orientación general de la UNL en cada una de las áreas, incluyendo la de CyT, impactan sobre las políticas de las UA, pero no las determina. Se trata de un sistema de gestión descentralizada, como en todas, o al menos la amplia mayoría, de las universidades de gestión estatal de la Argentina. Sin embargo, el papel de la SECyT central como administración unificada del sistema (o al menos, de buena parte de él), en especial en la evaluación de proyectos y asignación de recursos, tanto en lo que hace a actividades de investigación como en cuanto a formación de RRHH (becas), o actividades de intercambio científico, da cierta homogeneidad de criterios al sistema.

En definitiva, el desarrollo de las actividades de I+D+i depende de la interacción y las decisiones de múltiples y variados actores, no sólo porque, como señala el IA, por obtener buena parte de su financiación de fuentes externas a la Universidad, y por la doble dependencia con CONICET, la Universidad en buena medida no controla aspectos importantes de la actividad, sino también porque dentro de la Universidad, la orientación de las actividades depende de actores diversos: las autoridades centrales, las UA, los centros o institutos, además de los propios investigadores.

La gestión central de la actividad cuenta con un sólido sistema administrativo que se ha mantenido en el tiempo. La Secretaría de Ciencia y Técnica está dotada con un *staff* de 32 personas: 13 son personal no docente, 3 funcionarios políticos (la secretaria y dos direc-

tores) y 5 científicos que realizan tareas de gestión a tiempo parcial a través de becas de comisión de servicios institucionales. Hay además 8 contratos de administrativos y 3 becarios estudiantes. Las actividades se gestionan en buena medida a través de sistemas informáticos, que atienden la administración de sus programas; en particular, se usa el SIGEVA-UNL en sus convocatorias, facilitando la articulación con otros organismos estatales de CyT.

Sin embargo, sería factible pensar en que el sistema sirviera como fuente primaria para una información más sistemática sobre diversos aspectos de la función, tales como producción científica, cantidad y formación de los investigadores involucrados, etc. Un ejemplo de ello es que el análisis que hace el IA toma la información de una base externa a la Universidad (SCOPUS) sin contrastarla con información propia.

Existe además una fluida relación con la gestión de CyT de las UA. Hay una práctica de consulta con las contrapartes de la secretaría en la UA, que colaboran en la difusión de información, en el proceso de convocatorias, etc. No existe, sin embargo, una instancia institucional de integración entre el sistema central y la UA, lo que parece ser conveniente.

Un aspecto destacable de la UNL es su decisión de enfatizar el desarrollo de determinadas áreas. Aunque no es infrecuente que en las universidades nacionales se designen áreas prioritarias, en general estas se basan simplemente en un relevamiento de las actividades que ya están en progreso en su espacio institucional. La UNL no es totalmente excepcional en este aspecto; el diagnóstico de que Medicina y Ciencias Sociales son áreas de relativa debilidad, y que deben ser fortalecidas a través de apoyos especiales, es una decisión importante de política de desarrollo institucional. La implementación de un sistema de apoyo a las áreas de vacancia: "Programa de Incorporación de Recursos Humanos Calificados" es un instrumento de política estratégica poco frecuente en el sistema. Este es, posiblemente, el aspecto más destacable en el que una política general de la Universidad opera por

arriba del accionar de las UA, buscando una evolución más armónica de la Universidad en su conjunto.

En cambio, los organismos de ejecución de la I+D+i; centros, institutos, programas, u otras instancias de organización de la investigación son definidos en el ámbito de cada UA, y no existe una reglamentación homogénea para toda la institución sobre los criterios para la organización de estas instancias. Esto ha sido señalado como un problema por el proceso de evaluación de las actividades de I+D+i efectuada en convenio con el MinCyT y fue mencionado en las reuniones de la visita como algo pendiente a resolver.

Este rasgo puede considerarse una manifestación de una estructura de gestión descentralizada. Algunas UA tienen claramente definido sus criterios para la organización institucional de la investigación, en tanto otras lo hacen de manera más circunstancial. La homogenización de los criterios en la definición de los agrupamientos no cambia el carácter descentralizado de la organización, y no tiene necesariamente consecuencias directas en la gestión de la función, más allá de cierta uniformidad formal. El Informe elaborado para la evaluación por convenio con el PEI-Mincyt sobre la función tiene en cuenta esto al señalar que tal homogenización no es necesariamente conveniente, aunque busca establecer criterios generales comunes. Para que este cambio impacte de manera significativa, debería implicar la asignación de funciones específicas a las instancias que se definan.

En la actualidad no hay un programa de apoyo a los nucleamientos de investigación, que obtienen su financiación como porcentaje de los proyectos que se desarrollan en su seno. Tampoco hay una definición de sus funciones específicas en términos generales. Los institutos de doble dependencia con CONICET reciben apoyo de la UNL, además del que proviene del Consejo, que está exclusivamente orientado a aspectos administrativos. Cabe mencionar que CONICET tampoco asigna un papel relevante a sus Unidades Ejecutoras en la formulación de la política científica, más allá de avalar las actividades de sus integrantes.

La SECyT central maneja diversos programas destinados a la promoción de la I+D+i en su seno. El más significativo de ellos es el de financiamiento de proyectos de investigación, que en la UNL reciben el nombre de Cursos de Acciones para la Investigación y el Desarrollo (CAI+D). Se trata de una convocatoria abierta, no competitiva, en la que participan los investigadores de todas las UA. Los proyectos son evaluados por pares externos a la Universidad, a través de un sistema de puntaje. Los que superan los 80 puntos sobre 100 reciben financiación, en tanto que los que se encuentran entre 60 y 79 puntos son aprobados, pero no financiados, y desaprobados por debajo de los 60 puntos. La amplia mayoría de los proyectos presentados a las convocatorias son aprobados y financiados. Los proyectos tienen 3 años de duración, y reciben $15.000 cada año. Estos proyectos habilitan a los docentes a participar en el Programa Nacional de Incentivos a los Docentes Investigadores (PNIDI). Los CAI+D constituyen la base del sistema de CyT de la UNL y absorben una parte significativa del presupuesto del área. En general, sistemas equivalentes existen en la mayoría de las universidades nacionales, vinculados al PNIDI; dentro de este panorama, la UNL tiene bien establecido el suyo (comisiones disciplinares que seleccionan y envían los proyectos a los pares evaluadores) y otorga una financiación relativamente buena en relación con el sistema de UUNN.

Otros proyectos de investigación, en áreas priorizadas por la Universidad, reciben apoyos más sustantivos. Se trata de los CAI+D orientados, y el Programa de Promoción y Apoyo a la investigación en Temas de Interés Institucional (PAITI). En este caso, son convocatorias competitivas que reciben un apoyo más sustantivo (el doble de un CAI+D los primeros, y $60.000 anuales los segundos), en temáticas en que la institución busca reforzar su presencia. Ambos tienen una duración de 2 años. También existen los CAI+D jóvenes, con una financiación un poco menor a los CAI+D, que buscan promover a jóvenes investigadores de la Universidad.

Un problema recurrente en el sistema científico argentino, en parte por los mecanismos de funcionamiento que lo caracterizan, es la dificultad para la adquisición de equipos de investigación de alto costo, que exceden ampliamente lo que se puede adquirir a través de la financiación por subsidios a proyectos de investigación. Además de participar en los mecanismos previstos al respecto en otros organismos nacionales (FONCYT y CONICET), la UNL tiene su propio programa para la financiación de este rubro, el *Programa de Equipamiento Científico y Apoyo al Cuarto Nivel* (PECAP). Un programa con estas características, que requiere hacer efectivas prioridades selectivas en toda la Universidad, y que por lo tanto, presenta dificultades en un contexto de gestión descentralizado, es destacable.

La UNL también desarrolla varios programas con el propósito de formar RRHH en investigación. Uno de los programas que absorbe una importante cantidad de recursos es el de "Cientibecas", destinado a iniciar en la investigación a estudiantes de grado, que participan mediante el mismo en los CAI+D. También hay un programa de becas para que docentes de la Universidad completen estudios de posgrado y de apoyo a viajes para realizar posgrados (Programa de Movilidad Académica, componente de posgrados; Promac-pos). El programa que recibe mayor financiación es el de Becas y de Maestría & Doctorado. Por lo demás, la UNL tiene un activo lugar en las convocatorias a becas del nivel nacional, y un significativo número de becarios del CONICET y de FONCYT desarrolla sus tareas en sus institutos, centros y programas. Naturalmente, las convocatorias abiertas a nivel nacional, especialmente, las del CONICET, favorecen el desarrollo de las áreas más consolidadas, en tanto los programas de la UNL pueden atender a la formación de RRHH en áreas de vacancia.

La SECyT también apoya el fortalecimiento al posgrado dentro de la Universidad. Este programa, además de facilitar a graduados el llevar a cabo estudios superiores mediante becas, contribuye a sostener la actividad de la docencia en posgrado de la institución. El programa

ofrece la posibilidad de que docentes accedan a una formación de posgrado. Por otra parte, la UNL posee otros mecanismos de formación de RRHH que promueven el intercambio en el proceso formativo.

Finalmente, la UNL tiene una clara política de inserción de la Universidad en un contexto internacional. Esta política se manifiesta en sus actividades de docencia de grado y posgrado, en su estrategia de formación de RRHH, y en el apoyo a la vinculación internacional de sus grupos de investigación.

En conjunto, el sistema de apoyo a las actividades de I+D+i que se financia a través de la SECyT cubre un espectro amplio de necesidades. En general, los programas se hallan bien definidos, con objetivos claros, y con mecanismos acordes con los objetivos establecidos. Asimismo, dentro de cada una de las UA se llevan a cabo políticas específicas de CyT que complementan las políticas centrales, con variadas posibilidades, según cada UA. Dentro de las limitaciones presupuestarias propias del sistema, la UNL presenta un panorama favorable en cuanto al apoyo a la función en su seno.

Esto se traduce en los recursos que la Universidad vuelca a la I+D+i. En la última década, el porcentaje de fondos destinados específicamente a la financiación de la investigación en las UUNN ha ido perdiendo importancia relativa, e incluso importancia absoluta en relación con la inflación. Por ejemplo, dentro de la financiación de la UNL entre 2001 y 2010, la función 3.5 (investigación) bajó de un 4,5% a un 1,3%, y el aumento en términos absolutos de 2 a 3,8 millones difícilmente haya compensado la inflación (IA 2011, cuadro 4.5). La tendencia no se revirtió hasta el presente. Esto ha sido en parte compensado en la UNL, que ha destinado una parte significativa de su presupuesto de gastos generales (excluyendo salarios) a sostener sus actividades de I+D+i, además de parte de los recursos generados por la propia Universidad; por otro lado, aporta el gasto salarial para docentes investigadores.

Recursos humanos e investigación

El análisis de los RRHH con que cuenta la UNL para el desarrollo de la función presenta un panorama variado. Tal como se ha señalado, la base para la ejecución de la I+D+i está inserta en las UA, que son las que ejecutan la actividad. Y estas diseñan sus plantas docentes según sus propios criterios, otorgando a la función un lugar que puede diferir según el caso. Este puede vincularse a las características propias del campo disciplinar, a la trayectoria específica de la UA, etc. Así, más allá de que la UNL define en general a la investigación científica como una prioridad, su desarrollo en las diferentes UA es muy desigual.

Los indicadores generales sobre RRHH volcados a la investigación son en general buenos para la Universidad en su conjunto en relación con la situación del sistema de UUNN. Pero, como se acaba de señalar, son muy desiguales entre las UA. Para relevar esta información la Universidad ha aportado datos para 2015 o 2014, lo que se suma a la información disponible en el IA de 2011, elaborada para la evaluación por convenio con el PEI-Mincyt (que se denominará IA 2011). De ella surge una imagen que condice con lo relevado durante la visita.

Un buen punto de partida para analizar el desarrollo de la función en las diferentes UA es la información en el IA 2011, relativa a la inversión de cada UA en ella (Gráfico 6.2 de la fuente citada). Podrían distinguirse cuatro tipos de situaciones: la FIQ y hasta cierto punto, la FBCB, que exhiben una sólida inversión en RRHH para la investigación (más de $6.000.000 de 2011 anuales, la FIQ casi el doble), la FICH, la FHUC y la FCA, que superaban los $4.000.000, la FADU, la FCV y la FCE que estaban por encima de los $2.000.000, y la FCJS y la FCM que no llegaban a esta última cifra.

Otros datos confirman tendencias similares. El IA de 2011 discute el criterio para definir un investigador, considerando alternativas más rigurosas o más laxas. Básicamente, distingue entre personal con una dedicación prioritaria a la investigación y personal que hace in-

vestigación, incluyendo a los que le dedican poco tiempo a esta actividad; según el IA 2011, el primer grupo es aproximadamente la mitad del total. Adoptando el criterio amplio, que incluye en él a todos los docentes categorizados y activos en el PNIDI, los datos confirman lo observado en el párrafo anterior, como puede verse en el siguiente cuadro, basado en datos de 2014.

Cuadro 4.1 Docentes activos en el PNIDI en 2014

Unidad Académica	Total Activos PNIDI	Total Docentes	% activos PNIDI
FADU	91	432	21,1
FBCB	191	540	35,4
FCA	77	120	64,2
FCE	62	285	21,8
FCJS	35	378	9,3
FCM	4	227	1,8
FCV	61	185	33,0
FHUC	99	367	27,0
FICH	97	322	30,1
FIQ_	219	326	67,2
Rectorado	1	S/D	
INTEC	23	S/D	
TOTAL	960	3.182	30,2

Fuente: Información complementaria enviada por la institución.

Como puede verse, la FIQ y la FBCB tienen un alto número de docentes en el PNIDI, la FHUC, la FADU y la FICH también aportan un número significativo de investigadores según este criterio, aunque menor a las anteriores, en tanto la FCA, FCE, FCJS y FCV tienen plantas menores de docentes investigadores. Sin embargo, en términos de porcentaje, la FCA presentas valores similares a la FIQ, y las demás se homogenizan considerablemente en torno a la media de la institución,

con la excepción de la FCJS y la FCM, y en menor medida, la FCE y la FADU, que se encuentran bastan más debajo de la media, pero por encima de las precedentes. En el caso de la Facultad de Medicina, tanto en los datos anteriores como en estos, es necesario considerar su cercana creación y que recién está buscando desarrollar su actividad de investigación.

Cuando se analiza la distribución por categorías, en parte se matiza el panorama. Un 42% de los categorizados I en el PNIDI son de la FIQ y un 16% de la FBCB, la FICH tiene el tercer lugar con un 10%, y las otras unidades académicas tienen números menores. Si se incorpora la categoría II, las relaciones se mantienen en líneas generales, si bien la FHUC y la FCA cobran mayor peso. En general, esto resalta el desarrollo de la FIQ, y también un buen desarrollo de la FBCB, así como la centralidad que da la FCA a la función, en tanto la importancia relativa de la investigación en las otras UA no presenta grandes variaciones, salvo por un peso relativamente bajo en las de corte más profesional, lo que es habitual en todo el país. La existencia del INTEC, un instituto tecnológico de doble dependencia con el CONICET, originado en la FIQ, y vinculado a sus temáticas, que tiene su propio personal categorizado (16% de los categorizados I en la UNL, aunque su porcentaje de los categorizados en general es muy bajo, 2,5%), refuerza el peso relativo del área de ingeniería química en el PNIDI dentro de la UNL.

Consecuentemente, una estructura similar se observa en cuanto al personal financiado por el CONICET con lugar de trabajo en la UNL o con cargos docentes en ella. La FIQ tiene 106 personas en esta condición, y otras 20 revistan en el INTEC, la FBCB 78, la FICH 48, la FHUC 25, en tantos números menores se observan en otras UA.

Finalmente, si consideramos la titulación de posgrado de la planta docente (datos de 2014), enseñan en la Universidad 495 doctores, sobre un total de 3.000 docentes; es decir, un 16,5%. Vale señalar que esto representa una mejora notable respecto de los datos

de 2011, que mostraban 369 doctores sobre 2.461 docentes; o sea, un 15%. Entre los profesores titulares y asociados hay 176 doctores sobre un total de 490 docentes en estas categorías (36%), y sobre 626 profesores adjuntos, hay 153 doctores (24,5%). En la FIQ hay 127 doctores sobre 308 docentes (41%), 43 doctorados sobre 61 profesores titulares o asociados, más del 70%, y 38 doctores sobre 69 adjuntos (55%). En la FBCB hay 117 doctores sobre 479 docentes, y 174 de ellos en las categorías de profesores. En una UA del "grupo intermedio", por ejemplo, la FICH, hay 52 doctores sobre 291 docentes, un 18%, en tanto entre sus profesores un 32,5% ha completado sus estudios de máximo nivel. En la FHUC, un 26% de sus profesores están doctorados. En la FCJS sólo un 15% de sus profesores son doctores y poco más del 10% en la FCE.

Al evaluar la titulación, se considera primero la situación general de la Universidad. En relación con la media del sistema (Anuario de Estadísticas Universitarias, SPU, 2013), la UNL se encuentra bien ubicada, con un porcentaje de posgraduación relativamente alto, con un 29,5% de sus profesores doctorados. Si se excluye a la FIQ y a la FBCB, el promedio de la Universidad cae a 22,4%, lo que sin ser bajo en relación con el sistema, ya no la ubica en una situación prominente.

La inversión de la Universidad en un sistema de becas para fomentar la vocación científica de sus alumnos, así como su participación en la oferta de becas del sistema nacional, promueve la continuidad en la formación de RRHH. Si bien por su carácter competitivo, las becas del CONICET o del FONCYT tienden a recaer en las áreas de mayor desarrollo, se observa una distribución de las cientibecas que sin ser igualitaria, tampoco reproduce de manera exacta el desarrollo de investigación de cada UA: por ejemplo, según los datos disponibles (2005-2011, IA 2011, cuadro 7.13), Facultades como FHUC y FCE tienen una participación en ellas mayor a la que surge de otros datos referidos a la investigación. Debe destacarse, sin embargo, que la formación de RRHH en la propia Universidad tiene, como ya se ha señalado,

la desventaja de la endogamia académica. La creación de carreras de posgrado destinadas fundamentalmente al propio personal docente es una solución subóptima para la formación de RRHH.

En cuanto a las dedicaciones docentes, según la ficha SIEMI, con datos de 2014, 513 profesores sobre un total de 1.116 tienen dedicación exclusiva, y otros 298 dedicación semiexclusiva (34 de ellos con algún adicional). Esto representa un 46% de profesores exclusivos y un 27% semiexclusivos. Entre los auxiliares, hay 280 exclusivos, y 566 semiexclusivos, sobre un total de 1.884 cargos. El cuadro 3.4 de la sección de Gestión Académica de este informe presenta los datos desagregados por UA. En este caso, más allá de la situación de la FIQ, se destaca que tanto la FCA como la FCV tienen un alto número de docentes con fuerte dedicación, en tanto, típicamente, las de corte más profesional, FCJS, FCE y FADU, tienen bajos porcentajes de docentes con mayores dedicaciones.

Estos datos remiten a una situación excepcional dentro del sistema universitario argentino y a un contexto clásico. Desde luego, la situación excepcional es el área de ingeniería química, FIQ e INTEC, que presenta claramente el perfil de un avanzado núcleo de investigación. La FBCB, sin alcanzar valores equivalentes en su desarrollo científico, también evidencia una situación sólida. El resto de la Universidad muestra el perfil de una Universidad nacional, con un buen grado de desarrollo de sus actividades de I+D+i en relación con el conjunto del sistema, con rasgos básicos similares. Vale decir, existe una considerable desigualdad entre las UA, entre aquellas que tienen un perfil más profesionalista, como las que centran su actividad en la formación de contadores, abogados o arquitectos (ya se mencionó la situación de Medicina, que puede sumarse a este grupo), con un limitado desarrollo en la investigación. Se destaca en la UNL que áreas como Agronomía, las Ingenierías, y Veterinaria, desarrollan consistentes actividades de I+D+i.

Infraestructura y equipamiento

De acuerdo con este perfil general, en lo referente a la infraestructura y al equipamiento destinado a la investigación, dentro de las limitaciones habituales en el sistema nacional, la UNL se encuentra en un nivel relativo aceptable pero desigual. Los metros cuadrados de espacio disponible por investigador son en general limitados, y variables en las UA. Acorde con lo que ocurre en RRHH, la FIQ y el INTEC presentan niveles más significativos que las demás, seguidas por la FBCB y luego por otras UA. Las Facultades del área de Sociales carecían casi por completo de disponibilidad de espacio de investigación, según se refleja en el IA 2011 (gráfico 8.1). No obstante, esta situación se mejoró con la construcción de varios locales para el IHuCSo Litoral con fondos de la Universidad. En cuanto a equipamiento, la fuerte participación de la Universidad en los programas nacionales de financiación de la ciencia, ya sea específicamente referidos a equipamiento o los de apoyo a proyectos de investigación, junto con el mencionado esfuerzo de la UNL, han llevado a que se encuentre en un nivel relativo aceptable de inversión en relación con el sistema. Asimismo, una inversión regular en las redes de comunicación informática de la Universidad ha cubierto de manera adecuada estas necesidades.

Producción científica

En cuanto a los resultados de la investigación, el IA de 2016 se basa en la información relevada para el IA 2011. Es de valor desigual entre diferentes áreas y disciplinas, ya que se sustenta centralmente en la base de información *Scopus*, que es poco representativa en las ciencias sociales. Esta opción en sí misma da cuenta del perfil de la Universidad. Es deseable que una Universidad con mayor desarrollo de sus áreas de ciencias humanas y sociales encuentre necesario buscar un complemento a *Scopus* que sea más representativo de ellas para dar adecuada cuenta de su perfil. La información disponible (2004-2010)

muestra que la UNL tiene una producción científica acorde con el desarrollo general de su plantel de investigadores. En referencia a otras Universidades nacionales, presenta una producción significativa, distante de las Universidades más grandes (Buenos Aires y La Plata), y comparable en volumen y nivel de citación al de otras Universidades de su escala, o incluso un poco mayores. La información disponible, sin embargo, no permite evaluar la producción por investigador en las diferentes UA, tanto en lo referente a cantidad como a calidad.

V. EXTENSIÓN, CULTURA Y VINCULACIÓN, Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

La UNL desarrolla su vinculación con el medio a través de tres estructuras de gestión centralizadas en Secretarías del Rectorado: 1) Secretaría de Extensión, 2) Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo y 3) Secretaría de Cultura. También genera esta vinculación desde las áreas análogas en cada UA (Facultades, Centros o sede). Su intención de vincularse con la comunidad no sólo se ciñe al medio local, regional o nacional, sino que como estrategia institucional busca asociarse a la comunidad internacional a través del proceso de internacionalización de la UNL.

A través de estas estructuras, la UNL ha resuelto la larga discusión de lo que se define como extensión universitaria en la Argentina. De este modo, abarca el trabajo social de contenido académico extensionista universitario, la gestión cultural, la transferencia y la vinculación tecnológica. La UNL ha generado un sistema apropiado de gestión mediante diferentes secretarías que tienen incumbencias específicas. Este modelo se replica en las unidades académicas, que se encuentran articuladas coherentemente. La internacionalización universitaria resulta trasversal a todo el sistema.

La UNL define en el artículo 82 del Estatuto de 2012 la misión de plasmar en acciones concretas su compromiso con el medio social, productivo y cultural del cual se nutre y forma parte, que se materializa a través de políticas e instrumentos de gestión, así como de una profunda integración con la enseñanza y la investigación y desarrollo.

Busca de este modo posibilitar la generación, transmisión, transferencia, intercambio, circulación y apropiación social de conocimientos.

A continuación, se enunciarán los 12 ejes estratégicos de la extensión de la UNL (IA, pág. 222), seguidos de un breve comentario sobre los logros evidenciados para cada uno de ellos:

1. *Institucionalización y reconocimiento académico de la extensión*: Se observa que si bien existe consenso sobre la importancia de la extensión y de los universitarios extensionistas, tanto por parte de las autoridades como de todos los claustros académicos, esta función no ha sido aún plenamente reconocida y si bien está incorporada en los reglamentos de concursos para docentes auxiliares y para la renovación de designaciones de docentes auxiliares (Res. N° 52/96 y Res. C.S. N° 54/96, respectivamente), no se encuentra explicitada en el reglamento de concursos de profesores (Res. Rectoral N° 355/96).
2. *Integración de la extensión con la docencia*: Se desarrollan políticas adecuadas de integración de la extensión con la docencia. Hay esfuerzos claros en ese sentido, tanto en la formación docente, como en la iniciativa de que las actividades de extensión se incluyan como actividades curriculares obligatorias para los alumnos en algunas carreras de grado. Se evidencia el desarrollo de una formulación de políticas y dispositivos vinculados a la integración de la extensión con la docencia y a la formación de los docentes en extensión universitaria. El estímulo a estas actividades se evidencia en las convocatorias para la presentación de propuestas de Prácticas de Extensión de Educación Experiencial (PEEE) en las unidades académicas. Asimismo, en la visita realizada a la institución, se ha constatado el impulso dado a la capacitación de los equipos de cátedra sobre los fundamentos de educación experiencial en el marco del Proyecto y Acción (PyA). Existen numerosos proyectos de voluntariado, en los que se incluyen a los estudiantes. Se observa la promoción de

la incorporación curricular de las PEEE. Además, existen experiencias de cátedras optativas o electivas, cursos y otros espacios de formación en extensión universitaria para toda la comunidad académica.

3. *Integración de la extensión con la investigación*: En la Dirección de Integración Extensión-Investigación y Políticas Públicas se observó la promoción de políticas y acciones vinculadas a la integración de la extensión con la investigación, así como la participación y los aportes valiosos de extensión de la UNL a las políticas públicas locales regionales y nacionales.
4. *Acción Territorial de la Extensión*: Se identificó un conjunto de trabajos y experiencias exitosas con municipios y comunas de la provincia de Santa Fe, que brindan instancias de formación, capacitación y gestión de proyectos. Se destaca el Programa Muni-Gestión en articulación con otras Universidades. En este sentido, se valoran positivamente los esfuerzos y resultados generados en los CU de la UNL en el interior de la provincia de Santa Fe; especialmente, los proyectos de desarrollo social con instituciones públicas y privadas, redes territoriales e interinstitucionales.
5. *Análisis y aportes a las políticas públicas*: Se desarrollan áreas vinculadas a las políticas públicas o de interés social en la conformación de los programas y proyectos de extensión, especialmente en temas sensibles como género, discapacidad, ampliación de derechos, minoridad y seguridad, conforme a lo expuesto durante la visita en la reunión con Directores e integrantes de proyectos de extensión.
6. *Consolidación del Sistema Integrado de Programas y Proyectos de Extensión*: Se observa que la política de planeamiento es transversal en esta área. Existe una vía adecuada de formación mediante los PyA. Se trabaja con un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que identifica Perfiles de Proyectos y se involucra en el diseño, desarrollo y evaluación de los PyA de la Secretaría.

7. *Fortalecimiento de la política editorial*: En la gestión de fortalecimiento de las políticas editoriales resulta estratégica la Dirección Centro de Publicaciones que edita libros, publicaciones institucionales periódicas, y coediciones de relevancia para la comunidad académica y para la sociedad a través del sello Ediciones UNL. Tiene un crecimiento y calidad destacables. Las ediciones de las obras son producto de una planificación, donde se fijan los criterios de selección. Se alientan las publicaciones y el uso de las nuevas herramientas, tanto tecnológicas como legales, así como nuevos formatos y plataformas virtuales. Se observa que se instrumentan políticas de acceso abierto a través de estrategias de promoción de la lectura de los más diversos públicos y se fortalecen las bibliotecas públicas y populares de la región (cfr. Bibliotecas).
8. *Formación y capacitación en extensión universitaria*: Se desarrollan cursos y capacitaciones específicas a los equipos de trabajo en materia de extensión, cuyo repertorio se describe en el IA.
9. *Internacionalización de la extensión*: Según lo mencionado, se observa una mayor incorporación y desarrollo de las políticas de internacionalización de la extensión en la UNL en consonancia con el proceso de internacionalización integral de la UNL. Se articulan instancias de formación y capacitación en extensión universitaria dentro de la movilidad de estudiantes, docentes e investigadores. Asimismo, se promueve la generación de proyectos de cooperación internacional, fortaleciendo la participación en los encuentros y acciones de las redes de extensión.
10. *Consolidación de líneas estratégicas de comunicación*: En el campo de la comunicación/educación, la UNL construye el desarrollo de espacios sociales por los medios de comunicación que gestiona (cfr. I Gobierno, Comunicación y transparencia).
11. *Planeamiento y evaluación de la extensión*: Existe un programa de autoevaluación y evaluación externa de la extensión univer-

sitaria. Se verifican instancias para la mejora de los planes que surgen de dichos procesos con un sistema de información actualizada y sistematizada de la Secretaría de Extensión para estudios exploratorios en el territorio, en el que interviene con aportes del Observatorio Social.

12. *Fortalecimiento de los equipos de trabajo, presupuesto y gestión de financiamiento:* La extensión de la UNL cuenta con Unidades de Apoyo a la Gestión Administrativa y Económico-Financiera; entre ellas, la Unidad de Gestión de Contratos y Convenios. Posee un sistema de compras de insumos, materiales y licitaciones, y se realiza el seguimiento de la ejecución presupuestaria por áreas y un control de rendiciones. Estas Unidades asisten a las diferentes áreas en la búsqueda de apoyo de fuentes alternativas de financiamiento tanto provincial, nacional, como internacional.

Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo

Resulta evidente la importancia del área en la UNL. Posee una vasta trayectoria y desarrollos significativos presentes y se concreta en una secretaría específica, la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo, compuesta por tres direcciones: Centro para la Transferencia de Resultados de la Investigación, Dirección de Desarrollo Productivo y Dirección de Desarrollo Regional y Competitividad Territorial.

La UNL promociona la vinculación del sector científico tecnológico con el gubernamental y productivo, y le brinda asistencia. Ha gestionado convenios (tecnológicos y educativos) con terceros; en su ámbito funciona la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) de la UNL donde se gestiona la política de protección de los resultados de la investigación y sus acciones. Se destaca que los convenios son monitoreados.

Las prácticas de vinculación de la UNL apuntan al desarrollo regional. Se observa la creación de nuevos emprendimientos a través

de un sistema integral de desarrollo emprendedor. Este sistema incentiva la generación de emprendedores y el espíritu emprendedor de la sociedad en general y de la comunidad universitaria en particular, relacionando a instituciones públicas y privadas.

Según el IA, se ha avanzado en las políticas de ingreso, permanencia y salida de los equipos emprendedores a los gabinetes e incubadoras. Los ingresos se hallan documentados a través de la firma de actas, acuerdos, convenios o reglamentos, según corresponda. Se ha diseñado un sistema de asesoramientos que vincula etapas de avances del proyecto con diferentes niveles o tipos de asistencia; se trabaja en un sistema de monitoreo que incluye la construcción de indicadores para el seguimiento de los proyectos y cuenta con un padrón de profesionales y una metodología de asignación a proyectos. Asimismo, se intenta evaluar el alcance del servicio prestado. En la visita al Parque Tecnológico, se tomó contacto con empresas en desarrollo a partir de la incubadora de la Universidad. Se destaca la dinámica en la generación de proyectos que excede las posibilidades de implementación inmediata. También se pondera la capacidad instalada y la clara definición del proceso de desarrollo de los proyectos para alcanzar la consolidación de la empresa.

Se obtuvieron resultados en materia de patentes (que en los últimos años se han traducido en una media de 7 u 8 patentes anuales) por lo que es importante la política de protección de propiedad intelectual y su divulgación entre la comunidad científica y académica de la UNL.

Cultura

La Secretaría de Cultura gestiona el área y está conformada por cuatro direcciones: Foro Cultural y Coordinación de Gestión Cultural, Museo Histórico, Biblioteca Pública y Popular Dr. José Gálvez y Museo de Arte Contemporáneo. En estos espacios se realiza la programación y producción de actividades artísticas, y se desarrollan diversos semina-

rios, talleres intensivos, capacitaciones anuales. También se imparten asignaturas electivas. En lo relativo a los museos, se desarrollan investigaciones, registro de colecciones, producción del guión museológico, elaboración de publicaciones, planificación de la conservación y restauración del patrimonio universitario del museo y de las unidades académicas. Asimismo, se genera material audiovisual, herramientas útiles para la socialización y comunicación de las colecciones y empoderamiento por parte de la sociedad del patrimonio (educación patrimonial) en ámbitos formales y no formales.

Una mención especial merece el Museo Histórico que recupera la memoria de la Universidad y la región en el marco de una nueva museología. Fue creado en 2004 y renovado en 2008, bajo la denominación Museo y Archivo Histórico Marta Samatán. En el marco del PDI, se considera que el Museo Histórico es un instrumento para el desarrollo social y comunitario. Por su parte, el Museo de Arte Contemporáneo constituye un importante referente específico de arte contemporáneo en la ciudad de Santa Fe y zona de influencia. Se posiciona como un punto clave para la proyección de nuevos artistas y para el afianzamiento de los ya consagrados.

Las Bibliotecas recopilan, organizan y difunden la información necesaria para satisfacer las necesidades de la comunidad. Fomentan el hábito de la lectura y el uso de las bibliotecas públicas en los diferentes tipos de usuarios, en especial los niños y jóvenes. Se las tratará en forma exhaustiva en la próxima sección (cfr. Bibliotecas).

Ahora bien, como es común en el ámbito de las Universidades públicas, el funcionamiento de los espacios culturales requiere cubrir tareas y horarios específicos que a veces no se ajustan a los tipos de cargos existentes en la UNL, por lo cual se necesitará una adecuación. Por último, la UNL reconoce en el área la necesidad de mejorar la comunicación interna, ampliar las instancias de capacitación del personal y contar con espacios de trabajo adecuados (cfr. IA, pág. 226).

Integración e Interconexión Internacional de la UNL

En el PDI 2010-2019 se destaca el "proceso de internacionalización" con programas de movilidad de docentes, estudiantes de grado y posgrado y no docentes. Se lo considera una herramienta formidable de cooperación internacional. Se han verificado acciones de promoción de una intensa movilidad internacional de estudiantes, docentes y no docentes.

La UNL tiene una participación activa en redes internacionales, posee una importante cantidad de becas para docentes y estudiantes de posgrado y se observa el desarrollo y obtención de financiamiento externo de proyectos de cooperación internacional, el desarrollo de facilidades para la recepción de docentes y estudiantes extranjeros, y la activa participación de la UNL en la definición de acciones y políticas de nivel internacional, tanto en el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) como en apoyo al Ministerio de Educación. Su alcance también llega al ámbito latinoamericano.

La UNL plantea una internacionalización integral (*Comprehensive Internationalisation*) como un proceso que involucra a todos los actores de la educación superior, sean estos responsables de su gestión, profesores o estudiantes; así como a todos los servicios institucionales, tanto los académicos como los de apoyo. La UNL se encuentra en una fase de diseño de políticas institucionales y de desarrollo de primeras experiencias de internacionalización integral. En este sentido, promueve una serie de acciones para incorporar a la totalidad de sus estudiantes en estos procesos internacionales, sin hacer necesaria su movilidad hacia otros países. Capacita y desarrolla actitudes y aptitudes en todos los estudiantes con el fin de prepararlos para un desarrollo profesional que se inscribe en un mercado profesional cada vez más globalizado.

El PDI 2010-2019 contempla una importante cantidad de acciones de internacionalización integral, como el Fortalecimiento de la

Movilidad Académica (estudiantes, docentes, y personal administrativo y de gestión). La movilidad académica tiene un importante desarrollo en la UNL, con programas de movilidad consolidados y con alto reconocimiento interno. Se han efectuado acciones de mejoramiento del sistema de residencias (housing) de la UNL para extranjeros, en conjunto con la Secretaría de Bienestar Universitario. Asimismo, se ha mejorado la administración académica de la movilidad estudiantil a través de evaluaciones de impacto. También se destaca la Internacionalización del Currículum y la Internacionalización de Espacios Curriculares en Carreras de Grado, la promoción de convenios de doble-titulación con Universidades extranjeras y la internacionalización de las carreras de posgrado de la UNL. Del vasto repertorio de actividades realizadas, se menciona la creación de una oferta educativa internacional (Programa de Estudios Europeos –PEE–, Cátedra Abierta de Estudios Latinoamericanos José Martí, Escuelas Internacionales de Invierno de la UNL, Proyecto Integral de Lenguas Extranjeras de la UNL), la promoción del dictado de asignaturas curriculares en idioma inglés, la Internacionalización del Campus, la flexibilidad de la normativa institucional para promover la internacionalización, la captación de estudiantes internacionales para las carreras de grado y posgrado, la capacitación en idiomas extranjeros del personal no docente y otras. Se deberá generar acciones internas que preparen y adecuen la institución al nuevo ambiente internacional que se promueve. Es decir, concretar un conjunto de instrumentos y de acciones *in-house* que faciliten la adecuación institucional para habilitar el desarrollo de competencias internacionales e interculturales en toda la comunidad universitaria de la UNL.

Para este objetivo institucional, la UNL cuenta con una Secretaría de Relaciones Internacionales, la que a través de su Unidad de Gestión de Proyectos Internacionales promueve la presentación de propuestas a convocatorias y además gestiona los fondos de proyectos financiados por fuentes distintas del presupuesto asignado por ley. El

Centro de Idiomas, que se encuentra en su ámbito, resulta una herramienta flexible para la facilitación de los objetivos del área.

La UNL ha firmado numerosos convenios bilaterales con organizaciones educativas, gobiernos y organizaciones civiles de los más diversos países del mundo. En todos los casos, se trata de acuerdos que establecen el intercambio, la cooperación y la colaboración recíproca de la casa de estudios con dichos organismos. Si bien se acuerdan en función de una actividad específica, pueden ser ampliados a partir de nuevas propuestas o proyectos que surjan de la comunidad universitaria.

Según lo mencionado, existen convenios de doble titulación en grado y posgrado con instituciones de Francia, Italia y Alemania. A través de estos acuerdos, la UNL garantiza la materialización de la movilidad estudiantil y docente hacia el exterior y desde otros países, así como la posterior obtención del doble diploma. Asimismo, amplía sus relaciones de cooperación cultural, científica, técnica y de formación. Se puede mencionar entre las numerosas carreras de grado, convenios entre las carreras de Ingeniería Industrial UNL-École Nationale Superieure D'Arts et Métiers (FRA), Ingeniería en Recursos Hídricos e Ingeniería Ambiental UNL-École Nationale de Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg (FRA), Licenciatura en Letras UNL-Universitá Ca'Foscari Venezia (ITA). Cabe señalar que muchos de estos convenios son fruto del apoyo económico recibido en el marco de la colaboración bilateral con los gobiernos nacionales de los países correspondientes.

En cuanto a la movilidad receptiva, la UNL se caracteriza por atraer mucha población estudiantil. Centenares de estudiantes de grado y posgrado visitaron sus Facultades durante el último septenio. También se verificó un numeroso contingente de docentes e investigadores. En ambos casos, provino de decenas de países de varios continentes.

Se destaca el sistema de residencias para extranjeros o "Sistema de Alojamiento de Visitantes Extranjeros" que opera en la Secretaría

de Relaciones Internacionales. Se ocupa de administrar y ampliar las residencias para estudiantes extranjeros que posee la UNL en Santa Fe y Esperanza. Estas instalaciones se destinan a estudiantes y a personal académico. Implican una significativa inversión de apoyo a la movilidad académica. Esa inversión se equilibra con los importantes intercambios logrados en las redes y convenios ya detallados. La Secretaría de Relaciones Internacionales y la Secretaría de Bienestar Universitario combinan esfuerzos entre sus respectivos sistemas de residencias para potenciar la capacidad receptiva de UNL durante todo el año. Resulta importante destacar la gestión de trámites migratorios desarrollada por la UNL para cooperar en las soluciones a las dificultades que atraviesan los visitantes extranjeros (estudiantes o profesores) para tramitar sus permisos de ingreso y permanencia en el país.

Las unidades académicas y el área de extensión, vinculación y cultura

Se ha observado una variada y rica actividad de extensión, vinculación y cultura tanto en los CU como en las Facultades, con diversos programas y proyectos.

En el CURA se han desarrollado diversas acciones de extensión, de gran impacto en el medio. Respecto de los servicios de transferencia y vinculación, este centro posee los únicos laboratorios de la zona que realizan análisis de aguas, de alimentos y de efluentes. Cuenta con más de 100 comitentes. Estos laboratorios se utilizan para las actividades académicas de la institución.

En el CUG se dio un promedio de 120 determinaciones de laboratorio. Se realizan análisis microbiológicos y análisis fisicoquímicos. La limitación para aumentar la oferta de servicios está en el bajo número de profesionales involucrados en la actividad y en no disponer de un laboratorio de mayor complejidad y exclusivo para tal fin. En este sentido, la UNL se encuentra avanzando en un plan de infraestructura edilicia (cfr. II Gestión Económico-Financiera, Infraestruc-

tura). Existe en el centro un Gabinete de emprendedores gracias a la asistencia de la Secretaría de Vinculación y Desarrollo Productivo del Rectorado. En él se incubó y está funcionando la Empresa Vida Libre, que produce alimentos para celíacos. En la visita, se constató que el espacio es insuficiente y limita las actividades de extensión y vinculación. El CUG aporta para la realización de los Proyectos de Extensión infraestructura, materiales bibliográficos propios y equipamiento.

En este centro se desarrollan diferentes proyectos de extensión de interés social (PEIS) y de voluntariado universitario (PVU), como de educación y vigilancia en salud nutricional (PEIS bienal, Área Educación y Salud, de Desarrollo y elaboración de alimentos aptos para personas celíacas, PVU de la Secretaría de Políticas Universitarias, Promoviendo hábitos alimenticios saludables para mejorar el desarrolla infantil, PEIS relacionado con el Programa Equidad en Salud y otros). En Gálvez, existe un proceso de intervención territorial en desarrollo con potencial impacto social, algo que resulta de interés por su ubicación estratégica en la política de intervención territorial de la UNL.

Del importante caudal de actividades de extensión de las UA, se mencionarán sólo actividades de dos Facultades (FADU y FCJS) que se asocian tradicionalmente más a la formación de profesionales que a la extensión. En ellas se observa un aumento de docentes y alumnos extensionistas, y de proyectos de vinculación y transferencia, así como de servicios educativos a terceros y pasantías externas.

La FADU posee ocho programas de extensión de interés social como estrategia de facilitación para generar grupos de trabajos. A efectos del desarrollo de la actividad, la Facultad ha habilitado a los Jefes de Trabajos Prácticos para que dirijan equipos, lo que alienta la respuesta de estos grupos a las distintas convocatorias de extensión.

Existe una fuerte acción en el medio con demandas de los gobiernos locales. Desde la respectiva Secretaría, se ordena el trabajo por cátedras en los proyectos de interés social, mediante salidas de campo o a territorio, como la demanda vinculada a patrimonio o recuperación

de patrimonio histórico cultural. Asimismo, se desarrollan espacios de cultura con experiencias que reciben la adhesión de la comunidad de la Facultad.

En la FCJS funcionan diversos programas y proyectos. Se ejecutan convenios de colaboración con diversos estudios jurídicos de las ciudades de Santa Fe, Rosario, Esperanza y Paraná; y con varios organismos públicos, tanto de la provincia de Santa Fe como de otras del área de influencia.

En igual sentido, se observan convocatorias a pasantías externas en diversos organismos oficiales.La Facultad ha organizado clínicas donde trabajan grupos de estudiantes bajo la supervisión de profesores coordinadores, que abordan el estudio de diferentes casos de interés público a fin de modificar prácticas que limitan, obstruyen o restringen la protección de derechos fundamentales de las personas. Por ejemplo, Clínica Jurídica de Interés Público (con orientaciones en temas ambientales y generales), Clínica Legislativa y Clínica Jurídica de Migrantes y Refugiados.

Los consultorios jurídicos de la FCJS ofrecen a la comunidad santafesina los servicios de asesoramiento y alfabetización legal. Son gratuitos y están ubicados en diferentes barrios de la ciudad. Participan en ellos estudiantes de las carreras de abogacía y trabajo social, coordinados por docentes y graduados, en el marco de la práctica profesional, lo que permite un desarrollo interdisciplinario entre las dimensiones jurídica y social.

Asimismo, la transferencia y vinculación de la FCJS está dirigida esencialmente a responder a las necesidades del Estado en cuanto al relevamiento y análisis de información, como las encuestas de victimización desarrolladas por el Programa de Delito y Sociedad. Existen servicios orientados a la formación de actores en determinadas competencias a cargo de equipos de extensionistas, formados por docentes y becarios no sólo de la carrera de Abogacía sino que se nutren de estudiantes y graduados de Sociología, Ciencia Política y Trabajo Social.

Por último, debe destacarse que el indudable desarrollo de la extensión en el ámbito de la UNL produce la demanda de una mejor formación y retención de los recursos humanos en todos sus ámbitos.

SISTEMAS DE BIBLIOTECAS

La Universidad Nacional del Litoral cuenta desde el año 2001 con un Programa de Bibliotecas (Resol. CS Nº 72/2001) que depende de la SA del Rectorado, cuyo objetivo general es "coordinar acciones para el mejoramiento de las bibliotecas de la UNL, actuando en lo concerniente al equipamiento, introducción de nuevas tecnologías, actualización del fondo bibliográfico, capacitación del personal, reorganización funcional y orgánica, comunicaciones e infraestructura" (IA, pág. 273). Dicho programa da sustento al desarrollo de la Red de Bibliotecas de la UNL conformada por las bibliotecas de todas las Facultades (de las nueve bibliotecas universitarias, tres están centralizadas), centros universitarios y de idiomas, escuelas y la Biblioteca Pública y Popular. Cuenta, además, con una Biblioteca Virtual (http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar) que depende del Centro de Telemática (CETUL) de la Secretaria General de la UNL.

En el PDI 2010-2019, el objetivo específico 2.4 plantea "Propender a la modernización de las bibliotecas de la UNL…", dentro de la LOP I, la "construcción legitima de autoridad y asignación de recursos para el Sistema de Bibliotecas, garantizando así su compromiso con la sustentabilidad de los servicios informacionales documentales del sistema universitario en todos sus niveles".

El Programa de Bibliotecas propicia la configuración de un sistema bibliotecario único, articulado sobre dos ejes fundamentales: la documentación e información como elemento esencial y el concepto de servicio público de calidad. Ambos conceptos son ampliamente respaldados por la comunidad académica, alumnos y personal de bibliotecas, quienes han expresado en ocasión de la visita su reconocimiento al accionar de las bibliotecas en los procesos de acceso y difusión de la información. No obstante, los resultados de un relevamiento realizado

a estudiantes presenciales (IA, págs. 7 y 296-298) dan cuenta de que aproximadamente el 30%, sobre una muestra de 1.300 alumnos, conoce y hace uso efectivo de los servicios de las bibliotecas.

Organización y gestión

El Programa de Bibliotecas está gestionado por un Coordinador Ejecutivo a cargo de la Dirección de Telemática de la UNL, con la asistencia de un equipo de apoyo técnico para tareas de administración de bases de datos, desarrollo de *software*, mantenimiento informático y Biblioteca Virtual UNL. Fundamenta su accionar sobre cuatro ejes estratégicos que dan sustento a la Red de Bibliotecas: la reorganización funcional y orgánica de las bibliotecas; la adaptación a los modelos derivados de las tecnologías de la información; la apertura de las bibliotecas hacia entornos de cooperación, y la actualización e incremento del fondo documental (IA, pág.274). Se han evidenciado algunos de los resultados de estos ejes, por ejemplo, en la puesta en marcha de cambios paradigmáticos en la gestión actual de la bibliotecas de la UNL: la "biblioteca como espacio" abierta al uso y complemento de los espacios del aula; en el uso de estanterías abiertas a los lectores para la autogestión de la consulta y en el trabajo colaborativo a través de la implementación de sistemas informatizados integrados (técnicos y de gestión).

Cada biblioteca, a cargo de un director (no docente), depende funcionalmente de la UA correspondiente y dentro de ella, en general, de la SA. Existen tres Bibliotecas Centralizadas que son el resultado de la fusión de más de una biblioteca y responden a un modelo de Consorcio de Administración integrado, según el caso, por autoridades superiores de las unidades académicas que lo componen, el Director de la Biblioteca y el Coordinador del Programa de Bibliotecas (Resol. CS Nº 197/2003; Resol. CS Nº 265/2003; Resol. CS Nº 238/2007). Si bien estos modelos consorciados facilitan la optimización de recursos humanos, económicos y físicos, problematizan la gestión y la toma de

decisiones, especialmente en casos donde no se han podido comprobar fehacientemente los períodos de alternancia de las autoridades.

Los directores de bibliotecas integran la Junta de Bibliotecas, con voz y sin voto, cuya función es proyectar y planificar normas de administración bibliotecaria, procesos técnicos y "debatir sobre cuestiones técnicas derivadas de los lineamientos políticos institucionales emanados del Programa de Bibliotecas" (IA, pág. 278). Si bien el sistema de gestión responde a lineamientos estratégicos consolidados, debería fortalecerse el trabajo en equipo y el aporte colectivo a los planes de acción con la involucración de cada biblioteca a través de propuestas explicitadas y proactivas. Se hace necesario evidenciar y socializar, para toda la Red de Bibliotecas, la información de gestión que surge de los sistemas controlados por el Programa de Bibliotecas bajo la órbita de la Dirección de Telemática (estadística, programas, proyectos, planes de acción, procedimientos, etc.).

Existen Direcciones Docentes o de Carrera con funciones académicas de vinculación con las bibliotecas para coordinar actividades planificadas en docencia e investigación; tal es el caso de la Biblioteca Centralizada de Veterinaria y Agronomía (Esperanza) y de unidades académicas del Campus Universitario. Esta práctica es fundamental a la hora de desarrollar acciones con la participación activa de las Unidades de Información (Bibliotecas, Centros de Información, Centros de Investigación, etc.) en los procesos de acceso a la información-aprendizaje que genere conocimiento científico y tecnológico propio.

La dotación del personal de planta no docente del Sistema de Bibliotecas ha mejorado sustancialmente con nuevos ingresos, sin embargo no resulta suficiente para cubrir la ampliación horaria de los servicios y varía según cada biblioteca en particular. Es de destacar la condición de titulación en bibliotecología como requisito de admisibilidad para los cargos en bibliotecas. No obstante, subyacen problemáticas referidas al reconocimiento del agrupamiento profesional para el personal no docente de bibliotecas. La Tecnicatura en Bibliotecología

y la Licenciatura en Bibliotecología impartidas por la FCJS ha favorecido la formación profesional de la planta existente.

En el marco del Plan de Capacitación UNL-APUL y el Programa de Bibliotecas, se desarrollan cursos específicos para bibliotecarios (IA, pág.277; Ficha SIEMI 3.2). Durante el año 2015 se dictaron tres cursos específicos: "Servicio de Información y referencia especializada", "Organización de Unidades de Información" y "Biblioteca 2.0". Se encuentra una manifiesta predisposición a la formación continua.

El Programa de Bibliotecas dispone de un presupuesto que se fue incrementando año tras año llegando, en el 2015, a $ 1.300.000. Se lo destinó a adquisición de bibliografía, suscripciones a bases de datos y publicaciones periódicas, renovación y mantenimiento de equipos informáticos (IA, pág. 300). Al presupuesto se le agrega el aporte de la Cooperadora de graduados (30% de lo recaudado), que se destina a la adquisición de material bibliográfico. Por otra parte, cada biblioteca, en mayor o menor grado, recibe fondos provenientes de la UA a la que pertenece. Esta situación produce disparidades en el acceso a recursos económicos solamente subsanables con asignación presupuestaria complementaria al Programa de Bibliotecas y específica para uso de cada biblioteca.

Infraestructura edilicia y equipamiento

Las capacidades edilicias según consideran aún no están satisfechas en su totalidad (IA, pág. 278), particularmente, en cuanto a espacios para depósito de fondos documentales, espacios de lectura/trabajo para los usuarios y otros relacionados con tareas de mantenimiento, muchas de ellas previstas en el plan de infraestructura para los próximos años, como el proyecto de ampliación edilicia de Esperanza. No obstante, en ocasión de la visita, se han realizado tareas de puesta en valor muy significativas en el edificio histórico que alberga la Biblioteca de Ciencias Jurídicas. En él se refuncionalizaron el depósito y la sala de lectura, y se adecuaron circuitos para el acceso a estanterías abiertas. Se

inauguró un nuevo espacio para la Biblioteca de Ciencias Económicas y se puso en valor y recuperó un espacio edilicio histórico a partir de las necesidades de los servicios actuales. Se puso en valor la Biblioteca Pública y Popular "José Gálvez" aunque resultan insuficientes los espacios para difusión, ya que comparte el hall de acceso con el Museo y Archivo Histórico.

En cuanto al equipamiento informático, especialmente referido a PC para puestos de trabajo y consulta de usuarios, están satisfechas las necesidades operativas y se mantienen en permanente actualización a través del Programa de Bibliotecas. Cuentan con acceso a Internet y conexión Wi-fi en todos los ámbitos.

Los mayores logros del Programa de Bibliotecas en el último período (IA, pág. 276) se refieren a la informatización de los sistemas de gestión por desarrollos propios y basados en *software* libre. La mayoría de las bibliotecas de la Red ha ingresado sus registros documentales en línea al sistema SiGeBi (Sistema de Gestión de Bibliotecas) y obtenido el acceso al OPAC Colectivo. Todos los procesos han sido normalizados bajo estándares internacionales, particularmente el referido al uso del formato Marc 21 para estructura de registros en las bases de datos documentales. Las bibliotecas integran sus registros catalográficos en forma cooperativa, lo que significa un ahorro importante en los tiempos de gestión y de recursos humanos; procesos supervisados por catalogadores.

Se ha desarrollado el Sistema de Préstamo de Bibliotecas (SiPreBi) que asiste la gestión del préstamo y contiene los módulos de préstamos, impresión de comprobantes, registro de usuarios, impresión de etiquetas de códigos de barra, emisión de libre deuda, reservas y estadísticas. Cada biblioteca autogestiona sus servicios. De este sistema se obtienen datos estadísticos de servicios por tipologías básicas (préstamos, lectores, consultas a Biblioteca Electrónica, consultas a publicaciones en línea-tesis) y por bibliotecas. Si bien estos datos son relevantes al momento de tomar decisiones, es preciso avanzar en el desarrollo de indicadores de gestión (IA, pág. 41).

Las tecnologías también impactaron en la generación de una identidad visual y comunicacional de la UNL, algo que en el caso de las bibliotecas se hace visible a través de las páginas web con una estructura estándar: presentación, búsquedas, colecciones, servicios, novedades, links de interés. Es de destacar la necesidad de que algunas bibliotecas actualicen sus contenidos y agreguen valor con herramientas web 2.0 y otras.

Los procesos que se realizan para el desarrollo de la Biblioteca Virtual (en especial tesis y publicaciones periódicas) están centradas en el área del Programa de Bibliotecas y Telemática, sin que haya mayor intervención de las bibliotecas, que sí son depositarias de las tesis en papel, situación que podría mejorarse haciendo que el proceso sea más colaborativo.

Fondo documental y publicaciones

La adquisición de bibliografía se efectiviza en forma centralizada a través del Programa de Bibliotecas (IA, pág. 277). Persisten las dificultades en los procesos de adquisición por el tiempo que insume desde el pedido hasta la entrega, una debilidad que se proponen fortalecer conjuntamente las bibliotecas con las SA de las diferentes Facultades. Algunas bibliotecas adquieren material en forma directa con los fondos que les provee la UA.

Las bibliotecas cuentan con colecciones suficientes y responden a los contenidos programáticos actualizados sugeridos, en la mayoría de los casos, por docentes y en otros bajo pedido de la biblioteca; como pudo comprobarse en entrevistas realizadas en ocasión de la visita. Tienen acceso a bases de datos referenciales y a texto completo que provee la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología y a otras de acceso libre, según cada área disciplinar. Acceden a publicaciones periódicas en línea de acceso abierto. En este sentido, es importante destacar la necesidad que han manifestado los investigadores de facilitar y mejorar la conectividad con fuentes externas (por ejemplo, grupos

de interés particular, sitios de literatura gris), evitando las incompatibilidades tecnológicas y los tiempos de acceso.

Está en la agenda de gestión una política de desarrollo de colecciones común a todas las bibliotecas, que facilitará y agilizará el proceso de expurgo y descarte de material del fondo documental. Está en curso y presentada para su aprobación la "Política de Donaciones" para cada biblioteca; ambos temas prioritarios para la gestión de espacios físicos destinados a depósito.

La UNL cuenta con la Biblioteca Virtual (http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar) cuyo objetivo fundamental es ser un repositorio institucional de la producción científico-académica de la UNL en formato digital y bajo licencia *Open Journal Systems*. Está conformada por las siguientes colecciones: Biblioteca de Tesis (contiene el producido por las Unidades Académicas), Biblioteca de Publicaciones periódicas (con la totalidad de las publicaciones periódicas de la UNL digitalizadas, unos 1.800 títulos y autogestionadas por sus editores), Biblioteca de Material Educativo, de Imágenes (fototeca), de Colecciones, Biblioteca Parlante (para accesibilidad). Todas estas colecciones están accesibles y abiertas a la comunidad universitaria.

Si bien los docentes investigadores encuentran en estas publicaciones un canal para formalizar la transmisión de conocimientos y visibilizar su producción intelectual, es innegable que se ven limitados por la necesidad de publicar en medios indexados internacionalmente que responden a los parámetros de evaluación para proyectos de incentivos y otros.

Se destaca la Dirección Centro de Publicaciones, dependiente de la Secretaría de Extensión, cuyo sello "Editorial de la UNL" (http://www.unl.edu.ar/editorial/), fue tratada en la sección anterior.

Servicios

La Red de Bibliotecas cuenta con un Reglamento general de Acceso a la Información y los préstamos en las bibliotecas de la UNL (Res. CS

Nº 214/2004), que regula los préstamos y establece un sistema único de registro de lectores con acceso a todas las bibliotecas.

A los servicios tradicionales *in situ* que prestan las bibliotecas (préstamos/renovaciones, devoluciones, referencia), deben agregarse los incorporados por el uso de las nuevas tecnologías, que facilitan el acceso a distancia: uso de chats, correo electrónico, Facebook y otros, como herramientas válidas para el acercamiento al usuario. Los sistemas de información en línea (propios y relacionados) conllevan a la autogestión del usuario en su búsqueda de información. Es fundamental el acompañamiento que tanto los docentes como los bibliotecarios hagan para lograr la correcta alfabetización en beneficio de adquirir información que fortalezcan conocimientos basados en fuentes responsables.

En ocasión de la vista, los alumnos entrevistados plantearon que el acceso a las estanterías abiertas ha mejorado el uso de las colecciones y el desarrollo de una visión ampliada de contenidos no referenciados. La biblioteca como espacio ha cubierto una necesidad de integración con las aulas y facilitado el desarrollo de actividades complementarias. Las plataformas educativas que pueden ser consultadas desde las PC de las instalaciones o desde las propias de los usuarios/alumnos acompañan esta visión estratégica de formación integrada.

Por último, un aspecto de relevancia en los entornos actuales de sistemas bibliotecarios colaborativos es el relativo a la cooperación interbibliotecaria y a la participación en redes. En este sentido, en el IA (págs. 280-296) se advierte la participación de cada biblioteca en redes según su perfil de interés. En general, los directores de bibliotecas participan de la Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas (RedIAB); son miembros representantes por la Región centro este ante la Comisión Asesora de la BECyT. Según su especialidad, cooperan con SIDALC (Alianza de Servicios de Información Agropecuaria); la Red Vitruvio, la Red Bibliofaun y el Nodo regional noreste de la Red de Bibliotecas Jurídicas de la República Argentina, entre otros.

CONCLUSIONES

La Universidad Nacional del Litoral tiene un prolongado prestigio en el ámbito nacional y se encuentra en una búsqueda continua de la excelencia. Su nuevo Estatuto universitario es una pieza pionera en el ámbito universitario y revela su vocación de constante renovación en la búsqueda de una calidad educativa en sus misiones sustantivas que se conjugue, a la vez, con la pertinencia. Sería un abordaje de interés particular, que la UNL asumiera como desafío, en consonancia con su misión, fortalecer su respuesta a las demandas de la región de influencia, y favorecer mecanismos de promoción de las actividades en las que esté en condiciones de brindar sus servicios con eficiencia e intensidad. Existen expectativas regionales de que tenga un papel más activo para cubrir las demandas de educación y otras inherentes a la labor universitaria. Ello debería derivar en un incremento apreciable de su reputación y reconocimiento, que se extendería más allá de su actual región de actividad.

El avance en la implementación de la planificación institucional y operacional –con la debida ampliación del contexto interno– redundará en un fuerte mejoramiento de la eficiencia y productividad académica, que elevará el nivel de prestigio que goza la UNL.

Es posible afirmar que los avances alcanzados por la UNL en el período bajo estudio, tanto en la infraestructura como en el equipamiento asociado al desarrollo de las funciones, han resultado satisfactorios porque han cubierto las mayores demandas derivadas de su crecimiento y consolidación. Los esfuerzos y acciones destinados a optimizar su uso y asegurar su mantenimiento y actualización han sido relevantes y deberán mantenerse y profundizarse en el futuro.

Por otra parte, dado el breve lapso que resta para completar las metas previstas en el PDI 2010-2019, en relación con la infraestruc-

tura física y el equipamiento, se aconseja reforzar los instrumentos de planeamiento, evaluación, gestión y control desarrollados por la UNL para asegurar su cumplimiento. Cuenta para ello con valiosa información, recursos humanos y tecnológicos apropiados, los que volcados en un Masterplan de Obras y Equipamiento permitirán asegurar su ejecución y seguimiento.

La gestión académica de la UNL es sólida y está articulada con el gobierno de la Universidad y sus distintas funciones sustantivas. Las acciones y resultados de la gestión académica son congruentes con las directrices establecidas en el PDI de la UNL para sus políticas universitarias y ha traducido al campo académico los grandes lineamientos universitarios de expansión territorial, virtual e internacional que animan la Universidad del centenario. La interacción con la Secretaría de Planeamiento le permite articularse con el contexto de las demandas sociales y productivas, y sostener sus decisiones a través de información disponible y pertinente. Su vinculación con el resto de las Secretarías y las unidades académicas le posibilita la ponderación de sus actividades en contextos concretos de aplicación. La gestión académica plantea un abanico concertado de estrategias para atender a nuevos y viejos desafíos de la Universidad pública argentina, y reconoce en forma plena las dificultades inherentes a su campo de actuación, como el desfase entre la duración real y teórica de los estudios, la persistencia de índices de deserción en los primeros años de las carreras, las tasas de graduación inferiores a lo esperado en algunas carreras y la baja dedicación docente en algunas UA. A pesar de que en el período bajo análisis la Universidad ha mejorado esos indicadores a través de un conjunto de políticas y acciones concretas, se deben aunar esfuerzos para fortalecer las iniciativas emprendidas en pos de la mejora de la calidad universitaria.

En cuanto a los ejes de la agenda sobre la gestión académica que se plantea la UNL –lo curricular, la formación pedagógica de los docentes, la articulación de la educación secundaria y la universitaria, y la diversificación de las carreras– la Universidad ha tenido logros

importantes en este período que han fortalecido sus capacidades institucionales. En este sentido, ha promovido con herramientas idóneas la articulación de las carreras y ha atendido a través de un conjunto de iniciativas la formación del personal académico. A partir de estas acciones, la UNL busca articular la docencia, la investigación y la extensión en sus cuadros docentes.

La UNL tiene una rica y sostenida trayectoria en el área de la educación a distancia y virtual. El área centralizada que concentra las tareas de asesoramiento, diseño y soporte tecnológico es el Centro Multimedial de Educación a Distancia (CEMED) que funciona en el Rectorado de la UNL, en la esfera de la Secretaría Académica. El trabajo de este Centro resulta adecuado en relación con los objetivos institucionales. El CEMED es una dirección que actúa como un área experta en el ámbito del Rectorado de la UNL. Los estudiantes y egresados se manifiestan conformes con la enseñanza ofrecida, tanto con los materiales, el entorno tecnológico, como con la atención de profesores y tutores. La evaluación del aprovechamiento difiere según el equipo docente y el contenido de la propuesta. La evaluación de la modalidad depende del área responsable de la propuesta, presentando diferencias según sea coordinada por el CEMED, una Facultad, un curso de posgrado o una cátedra de grado. El sistema registra algunas debilidades respecto del seguimiento académico de los estudiantes y del uso de indicadores

El balance general del desarrollo de la investigación en la UNL es positivo. En relación con su tamaño, la Universidad muestra una buena situación en el contexto de las Universidades nacionales. Define de manera clara el papel de la función en la institución, y desarrolla una política y un sistema de gestión acordes con esta definición. Ha establecido un conjunto de programas de apoyo que se encuentra bien definido y que funciona con regularidad. Dentro del marco general de planificación, la I+D+i encuentra un lugar destacado, e instrumentos en general adecuados para orientarlo.

Dentro de este panorama, es notoria la desigualdad de desarrollo entre las diferentes UA, y, aunque esto no es visible con la información disponible, posiblemente también lo sea en el seno de las diferentes Facultades. Esto es particularmente importante cuando en una misma UA, como la FHUC, funciona una diversidad de departamentos disciplinares específicos, que dictan carreras diferentes. Se pueden producir en estos casos dentro de las UA diferencias de igual impacto a las que existen entre las UA. Abordar este problema exige políticas específicas. La UNL ha adoptado algunas medidas en esta perspectiva, como la decisión de fortalecer las áreas de Medicina y Ciencias Sociales. Un ulterior avance requiere seguramente adoptar ciertas definiciones. No es posible ni necesario, ni siquiera posiblemente conveniente, definir perfiles similares en todas las áreas que aborda la Universidad. Es posible que en Facultades de corte profesionalista sea razonable tener una menor orientación a la investigación. Se puede alcanzar la excelencia formando buenos profesionales, y si bien es conveniente que a lo largo de su carrera hayan estado expuestos al contacto con docentes investigadores como parte de su formación, no es necesario que todos sus docentes lo sean. Más aún, la presencia de especialistas destacados en el ejercicio de su profesión constituye una parte crucial del cuerpo docente para una mejor formación. Una definición clara de estas modalidades de desarrollo permite que la diversidad no sea necesariamente percibida como defecto. Ello requiere que el proyecto institucional contemple de manera específica las perspectivas de desarrollo en las diferentes áreas.

Existen políticas concretas de extensión, producción de tecnología, y de transferencia de tecnología y conocimientos desarrolladas por la UNL, que resultan coherentes con el Estatuto de la Universidad y los objetivos de planeamiento. También condicen con su vocación a la internacionalización y con las políticas de acompañamiento en el área del Consejo Superior y de los Consejos Directivos respectivos.

Las condiciones de generación de programas dentro del área tam-

bién se adecuan a los objetivos de la institución. Esto se evidencia en las estructuras centrales de las Secretarías específicas y de sus direcciones, así como en las de las UA. La UNL atiende a las áreas de vacancia y existe una adecuada articulación con el territorio y los diversos actores del medio. Son aún débiles las políticas destinadas a afianzar a las UA que aún no han logrado un mayor desarrollo en la presentación de proyectos de extensión o aquellas que tienen una menor tradición extensionista social, o de vinculación y transferencia de tecnología. Esto se debe a que la planificación central no realiza distribución de aprobación de proyectos por unidades académicas, sino por temáticas propuestas.

Las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la actividad son diversas. Algunas están financiadas por el presupuesto asignado a la Universidad, otras provienen de recursos propios o de Programas Nacionales. Si bien siempre se aspira a contar con mayores recursos para cubrir los requerimientos y necesidades, éstos resultan suficientes para el funcionamiento actual. Asimismo, existe suficiencia de equipamiento y recursos materiales destinados a la función, que también son apropiados. En algunos casos, se requieren mayores espacios en los Centros universitarios, que se encuentran en su potencialidad de desarrollo en extensión, cultura y vinculación, y transferencia.

La política de formación de recursos humanos destinados a la extensión se desarrolla con un buen nivel de aceptación por la comunidad universitaria, y está impulsada desde las estructuras de Rectorado a través de experiencias que incluyen cursos y cátedras libres. En las unidades académicas estas actividades son diversas. Sin embargo, deberían fortalecerse más.

La política de convenios con entidades estatales y privadas nacionales e internacionales en el desarrollo de la actividad es decididamente intensa y con adecuada planificación. Se genera tanto en las actividades de extensión, cultura y vinculación, como en las de desarrollo tecnológico y transferencia. En la vinculación, la internacionalización de la Universidad aparece como prioritaria.

Existe articulación de la extensión, producción de tecnología y transferencia con las actividades de docencia e investigación. La UNL posee capacidad de generación de proyectos conjuntos entre unidades académicas o en foros comunes aunque quizá no hayan alcanzado suficiencia en la vinculación de actividades entre las Facultades y los CU.

La UNL cuenta con un importante repertorio de convenios de cooperación firmados con otras instituciones o entidades nacionales o extranjeras para el desarrollo de docencia, investigación y extensión. Resultan adecuados y pertinentes. La vinculación con el medio es una de las fortalezas de la institución, algo que se puso en evidencia en la rica entrevista con las organizaciones y entidades del medio en el Consejo Superior de la Universidad. A partir de los vínculos establecidos por la institución o por las unidades académicas con otras instituciones o entidades locales, nacionales e internacionales, se aprecia un impacto positivo en el desarrollo y consolidación de las actividades académicas de la UNL.

La UNL ha asignado al sistema de bibliotecas un papel destacado, según las pautas programáticas del PDI. La gestión de la Red de Bibliotecas instrumentada a través del Programa de Bibliotecas ha cumplido ampliamente los objetivos en cuanto a la informatización de los procesos y el acceso a los servicios en todo el complejo bibliotecario. Se ha avanzado sustancialmente en prácticas, procedimientos y políticas reglamentarias de articulación transversal y se han obtenido datos estadísticos que permiten el seguimiento cuantitativo de evolución. Debería avanzarse en el desarrollo de indicadores de gestión específicos de bibliotecas.

Es relevante el nivel profesional alcanzado por los directivos de algunas de las bibliotecas, manifestado a través de la incorporación de planes de acción propios y gestión acorde con nuevos modelos programáticos de administración. Esto facilitará la integración participativa al Programa de Bibliotecas y Junta de Bibliotecas con explicitación de propuestas necesarias para satisfacer las cambiantes necesidades de

usuarios y servicios en entornos tecnológicos avanzados. En este sentido, es deseable, que todas las unidades de información incorporen nuevos elementos de entornos tecnológicos en las web, en los OPAC y en todos los servicios en línea, evitando así la dependencia casi exclusiva de áreas de Telemática y Comunicaciones, tarea para la cual deberán capacitarse.

Se destaca la integración participativa de los bibliotecarios con docentes, especialmente en la selección bibliográfica y en las fuentes referenciales de nivel académico. Es importante aunar esfuerzos para fortalecer los procesos de enseñanza y los de aprendizaje con la participación activa de los bibliotecarios, no sólo en la búsqueda y localización documental, sino en la alfabetización para la formación de usuarios autónomos.

RECOMENDACIONES

Gobierno y gestión

1. Fortalecer la respuesta a las necesidades estratégicas de la región de influencia y favorecer mecanismos de promoción de las actividades en las que la UNL esté en condiciones de brindar sus servicios satisfactoriamente.
2. Continuar avanzando en la implementación de la planificación institucional y operacional, con una dinámica razonable y posible, lo que redundará en un fuerte mejoramiento en la eficiencia y productividad académica y elevará el nivel de prestigio y reputación de la UNL.
3. Velar por la mejora continua de los mecanismos que aseguren la transparencia y la participación en la información, tanto en los aspectos vinculados al ámbito de la decisión política interna como al canal de comunicación con el entorno y la sociedad.
4. Continuar trabajando en la mejora de la disponibilidad de información a los efectos de facilitar el proceso de planificación.

Gestión económico-financiera

5. Mantener y reforzar las acciones destinadas a acrecentar tanto los recursos propios como las fuentes alternativas de financiamiento.
6. Acrecentar los recursos destinados a solventar iniciativas enmarcadas en la propuesta de Presupuesto Participativo.
7. Profundizar la capacitación de los recursos humanos del área y su profesionalización, fortaleciendo la planta de aquellos servicios cuya dotación resulte insuficiente.
8. Atender a los cambios necesarios en las fuentes de financiamien-

to o en las condiciones de funcionamiento referidas al Servicio de Complemento de Jubilaciones y Pensiones de la UNL.

9. Fortalecer las acciones de regularización de las observaciones formuladas por la Unidad de Auditoría Interna y prestar especial atención en alcanzar las metas previstas respecto de las que no han desarrollado las mejoras requeridas.

Infraestructura

10. Instrumentar en un Masterplan de Obras y Equipamiento la planificación de las acciones y recursos necesarios para alcanzar los requerimientos de infraestructura y equipamiento necesarios para desarrollar los fines dispuestos en el PDI.
11. Mantener y acrecentar las acciones para asegurar la accesibilidad y las condiciones de higiene y seguridad en las instalaciones y dependencias.
12. Alcanzar mayor conectividad con los sistemas de alarma y visualización para la seguridad de edificios, bienes y personas, coordinándolos con mayor eficacia desde un centro común de monitoreo.
13. Promover y asegurar los esfuerzos para la actualización, mantenimiento y uso común de instalaciones y de equipos destinados tanto a la docencia como a la investigación.

Gestión académica

14. Intensificar la participación de diferentes UA en carreras de dominio conjunto, en especial en áreas interdisciplinarias, a fin de utilizar mejor la masa crítica que poseen las UA y sus recursos.
15. Elaborar un reglamento para las carreras de pregrado que norme los distintos tipos de carreras que existen y los criterios para la renovación de la oferta de carreras a término.
16. Considerar la asignación de recursos para la estructura de la

planta docente por dedicación según las necesidades específicas de cada unidad académica

17. Fortalecer la dotación docente en las asignaturas de primer año en cantidad y dedicación para atender a las necesidades de los ingresantes.
18. Generar dispositivos de fortalecimiento de las capacidades educativas de los docentes gestionados por las unidades académicas y centrados en prácticas pedagógicas específicas que otorguen certificación y tengan reconocimiento en los concursos o en la evaluación para la renovación de cargos.
19. Reducir la brecha entre la duración real de las carreras y la teórica a través de dispositivos múltiples que atiendan a la naturaleza multicausal de la deserción y el desgranamiento.

Educación a distancia

20. Avanzar en el plan de seguimiento de las propuestas en funcionamiento y de evaluación de la acción tutorial y sistematizar la oferta de formación docente en la modalidad.
21. Generar un modelo de evaluación de las propuestas de enseñanza a distancia, atendiendo a criterios de calidad consensuados con la Secretaría Académica.
22. Fortalecer la interfaz entre la Secretaría Académica, el CEMED y las unidades académicas.

Investigación

23. Considerar la posibilidad de dar carácter institucional al asesoramiento y articulación entre las áreas de gestión de la investigación en las UA y la central.
24. Llevar a cabo una discusión en la UNL sobre la asignación de funciones específicas a los organismos/núcleos de investigación.
25. Mantener un sistema de registro de información sobre la produc-

ción científica de la UNL que permita evaluar de manera continua la producción en las diferentes áreas.

26. Avanzar en la definición del papel de la función I+D+i en cada área específica de la Universidad y definir objetivos concretos (por ejemplo, porcentaje de docentes con alta dedicación a la investigación) en relación con ellos.

Extensión

27. Continuar los esfuerzos en la institucionalización y el reconocimiento académico efectivo de las actividades de extensión de los actores universitarios en diversas instancias de la vida académica.
28. Fortalecer desde las estructuras de extensión centrales las Facultades y Centros universitarios que estén en etapas menos desarrolladas.
29. Promover una vinculación más intensa de las unidades académicas con las actividades de extensión que se desarrollan en los Centros universitarios.
30. Mejorar las estrategias existentes de formación y retención de recursos humanos en gestión de la extensión, cultura y vinculación y transferencia de tecnología en todos los ámbitos de la UNL.

Biblioteca

31. Dar mayor visibilidad al Sistema de Bibliotecas, integrándolo en actividades propias de la UNL.
32. Potenciar los cursos de formación de usuarios de todos los niveles, inclusive docentes e investigadores, para lograr un máximo aprovechamiento de los recursos documentales disponibles en línea y a texto completo.
33. Introducir mejoras sustanciales en los procesos de adquisición de material bibliográfico.

34. Avanzar en las políticas de desarrollo de colecciones y en las de donaciones para toda la UNL.
35. Profundizar en la elaboración de indicadores de gestión, basados en estándares internacionales, priorizando la metodología y costos de recolección y tratamiento de los datos.

Documento

Santa Fe, 15 de Mayo de 2017

Al Señor
Presidente
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Lic. Néstor Pan
Presente

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Rectorado

Bv. Pellegrini 2750
S3000ADQ Santa Fe
República Argentina

Tengo el agrado de dirigirme a usted con motivo de acercarle mis ideas y reflexiones recogidas luego de conversaciones y consultas con actores destacados de nuestra Universidad sobre el Informe Final de Evaluación Externa, en el marco de la Tercera Evaluación Institucional de la Universidad Nacional del Litoral. Le escribo con la convicción de llegar a estas instancias finales del proceso luego de alcanzar, de manera colaborativa y plural, una producción potente de análisis sobre logros, dificultades y desafíos institucionales en todas las áreas que conforman la UNL.

Los procesos de evaluación institucional desarrollados en 1998, 2008 y 2015 muestran la relevancia que tiene para nuestra comunidad la renovada práctica de análisis de los procesos que se llevan adelante, tanto en las funciones sustantivas (enseñanza, investigación y extensión) como en las esferas vinculadas con la internacionalización, la vinculación, la cultura, el bienestar, la comunicación institucional, el gobierno y la gestión.

Cada uno de los ciclos de evaluación producidos fueron vividos como oportunidades para la reflexión, la participación de todas las voces de los involucrados, el fortalecimiento de las relaciones democráticas, la sistematización de información, el análisis minucioso de las prácticas y la elaboración de informes.

En la Tercera Evaluación Institucional el eje organizativo recayó en el equipo de trabajo de la Secretaría de Planeamiento creada en 2010, que estuvo a cargo de la organización de las instancias de discusión y

CONEAU
Dirección Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
ENTRADAS
16 MAY 2017
HORA
Nº DE NOTA

seguimiento del proceso así como en la formulación de instrumentos para el abordaje de todas las dimensiones de las prácticas universitarias.

Nos sentimos especialmente reconocidos por el desempeño técnico y académico, la experiencia y el compromiso, que manifestaron los pares evaluadores tanto en los encuentros efectuados durante su visita como en la escritura del Informe Final de Evaluación Externa. Sus interrogantes, comentarios y sugerencias de mejora son uno de los puntos de apoyo para la proyección de nuestra Universidad de cara al Centenario de su creación.

Al realizar un balance de lo acontecido, observamos el empeño riguroso de los pares evaluadores en resaltar los avances producidos, en los últimos años, en las áreas: económico financiera, gestión y gobierno, comunicacional, extensión y cultura, académicas, ciencia y técnica. Hemos percibido que si bien se produjeron intercambios muy enriquecedores en las conversaciones con los responsables de todas las áreas, en el caso de relaciones internacionales o bienestar universitario su reflejo en el texto escrito es menos destacado.

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DEL LITORAL

Rectorado

Bv. Pellegrini 2750
S3000ADQ Santa Fe
República Argentina

Así también consideramos que la magnitud e intensidad de los análisis e informes autoevaluativos realizados por las Facultades y Centros Universitarios se expresaron con poco relieve en el Informe Final de Evaluación Externa. Sabemos que dicho Informe implica considerar una gran complejidad de aspectos, áreas y dimensiones de análisis y que muchas aristas habrán tenido que destacarse en aras de la concisión que exige su escritura, sin embargo, consideramos necesario hacerle llegar este comentario para que sea tenido en cuenta en futuras evaluaciones.

Las recomendaciones numerosas y significativas que nos formulan han sido escuchadas y ya son parte del esquema de desarrollo que trazamos al comenzar la tercera, y última, etapa del Proceso de Programación del PDI 2010-2019. Varias de ellas han sido encaradas para el trabajo de los próximos años.

Renovamos los saludos y agradecimientos por los esfuerzos realizados.

ARQ. MIGUEL A. IRIGOYEN
VICERRECTOR A/C DEL RECTORADO

Publicaciones de la CONEAU

Dirección de Desarrollo, Planeamiento y Relaciones Internacionales

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

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

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

Informes de Evaluación Externa

Este listado incluye los títulos publicados en la segunda etapa.

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

51. Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
52. Universidad Nacional de San Juan *
53. Instituto Universitario de Salud Mental de la APdeBA
54. Instituto Tecnológico de Buenos Aires
55. Universidad Empresarial Siglo 21
56. Universidad Católica de Córdoba
57. Universidad de Palermo
58. Universidad de San Pablo - Tucumán
59. Universidad del CEMA
60. Universidad Champagnat
61. Universidad Nacional de San Luis
62. Universidad CAECE
63. Universidad Nacional de Lanús
64. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
65. Universidad de la Marina Mercante
66. Universidad Nacional de La Matanza *
67. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
68. Universidad Torcuato Di Tella
69. Universidad de la Cuenca del Plata
70. Universidad Adventista del Plata
71. Universidad Kennedy
72. Universidad Católica de La Plata
73. Instituto Universitario CEMIC *
74. Universidad FASTA
75. Universidad del Aconcagua
76. Universidad Maimónides
77. Universidad Autónoma de Entre Ríos
78. Universidad Nacional del Litoral **

*Segunda Evaluación Externa
** Tercera Evaluación Externa

Acreditación de carreras de Grado

Una de las tareas básicas de la CONEAU es realizar los procesos evaluativos conducentes a la acreditación de las carreras de grado declaradas de "interés público". Según la Ley de Educación Superior son aquellas cuyo ejercicio "pudieran comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes2.

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

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

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

Los títulos publicados son:

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

Cuadernos del Programa Phrónesis

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

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

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

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

Carreras de Posgrado

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

Primera edición 2013, 256 páginas;

Segunda edición 2014, 280 páginas;

Tercera edición 2015, 300 páginas;

Cuarta edición 2016, 314 páginas;

Quinta edición, 2017, 328 páginas.

Sexta edición, 2018, 361 páginas

Documentos institucionales

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

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

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

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

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

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de agosto de 2018, en Buenos Aires, Argentina,
en los Talleres de Área Cuatro S.R.L.
www.areacuatro.com.ar - info@areacuatro.com.ar

La Universidad Nacional del Litoral fue creada en octubre de 1919 y ostenta la marca del movimiento reformista estudiantil. En 2012 el Estatuto fue reformado de manera integral y su misión resume las Líneas de Orientación Principal desarrolladas en el Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019.

Los principios de la Reforma Universitaria de 1918 son considerados como referencia identitaria, con una enunciación moderna y adecuada al siglo XXI. Esos lineamientos constituyen una marcha propositiva para el desarrollo de los asuntos que se le plantean a la Institución y pueden resumirse en tres líneas: construcción legítima de autoridad y asignación de recursos; alta calidad en la enseñanza, investigación y extensión del conocimiento; y cooperación prioritaria con la innovación en el entorno y conexión con una amplia red de internacionalización. El ámbito de influencia de la UNL abarca el centro y norte de la Provincia de Santa Fe y en la de Entre Ríos el departamento de Paraná. Una de las metas fue reconstituirse como universidad multirreferencial del litoral argentino, a través de tres ejes: la territorialidad de la oferta; la virtualidad de la programación académica y la internacionalización de la educación superior. Estas finalidades se reflejan en su oferta académica que es muy amplia y cubre todos los campos epistemológicos.

ISBN 978-987-3765-42-1

Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación