

ESCUELA DE GENDARMERÍA NACIONAL
"General don Martín Miguel de Güemes"

INSTITUTO UNIVERSITARIO GENDARMERÍA NACIONAL ARGENTINA

Informe de Evaluación Externa

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Instituto Universitario de Gendarmería Nacional Argentina / Editado por Laura Romero. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2024.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-3765-85-8

1. Educación Superior. I. Romero, Laura, ed. II. Título.

CDD 378.03



98

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE GENDARMERÍA NACIONAL

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



Néstor Pan
Presidente

Roberto Igarza
Vicepresidente

Martín Strah
Secretario General

Carolina Farias
Francisco José Piñón
Anabella Rondina
Roberto Tassara
Danya Tavela
Andrea Varela

COMISIÓN CONSULTIVA

Daniel Baraglia
Mariano Candiotti
Guillermo Crapiste
Alberto Dibbern
Arturo Somoza



Comité de Pares Evaluadores

Miguel Ángel Sarni

Juan Carlos Rosell

Justino Mario Bertotto

Herminia Beatriz Parra de Gallo

Consultor para el área de Biblioteca

Daniel Spina

Miembro responsable de la CONEAU

Víctor René Nicoletti

Técnica responsable de la CONEAU

Jesica Niz

Fecha de la visita: junio de 2019

Fecha del informe: junio de 2021

INTRODUCCIÓN	14
Orígenes de la institución. Contexto institucional	15
Etapas de crecimiento institucional	17
Vinculación con el contexto local y regional	19
Autoevaluación institucional	20
GOBIERNO Y GESTIÓN	22
Proyecto Institucional	23
Unidades académicas del IUGNA: misión formativa	24
Oferta de posgrado	26
Organigramas	26
Rectorado	27
Composición de los órganos de gobierno colegiados	28
GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	32
Gestión administrativa	41
Infraestructura y equipamiento	42
Sistemas informáticos	43

GESTIÓN ACADÉMICA	46
Organización	47
Normativa vinculada a la función docencia	49
Programación académica. Estructura y oferta	49
Proyecto Institucional y Estatuto en relación con la gestión académica	51
Oferta académica por sede	52
Cuerpo académico	52
Alumnos y graduados	55
Programas de becas. Mecanismos de bienestar estudiantil	56
Seguimiento de graduados	57
GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	58
Contexto normativo	60
Políticas para la formación de recursos humanos en investigación	63
Contexto organizacional	64
Contexto de ejecución	68
Contexto de interacción	71

EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA	74
BIBLIOTECA	80
Infraestructura edilicia e informática	82
Organización administrativa y recursos humanos	83
Servicios y usuarios	84
Colecciones: organización, desarrollo, presupuesto y política de adquisiciones	86
Editorial	88
Repositorio Digital Institucional	89
CONSIDERACIONES FINALES	92
RECOMENDACIONES	102
Gobierno y gestión	103
Gestión económico-financiera	104
Gestión académica	104
Investigación	105
Extensión	106

Biblioteca	107
ANEXO. PROGRAMACIÓN ACADÉMICA	108
POST SCRIPTUM DEL RECTOR	110

ORÍGENES DE LA INSTITUCIÓN. CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Instituto Universitario de Gendarmería Nacional expone que ha sido creado por la Ley 26286 (publicada en el Boletín Oficial Nro. 31.239 de fecha 14 de septiembre de 2007) como unidad funcional dependiente de Gendarmería Nacional, con sede central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Su oferta formativa surge para satisfacer necesidades de formación de la Fuerza, como se explicita en su ley de creación.

La “Escuela General Martín Miguel de Güemes” comenzó su actividad en el año 1938 y su asiento original fue el Destacamento Campo de Mayo. Su principal finalidad fue incorporar personal superior y de suboficiales. Sobre la base del Destacamento Campo de Mayo se crea la Agrupación de Instrucción, el 13 de febrero de 1939, para la preparación de los instructores y subinstructores.

La Escuela Superior de Gendarmería se crea el 21 de febrero de 1957. Como Instituto de Nivel Superior de Gendarmería Nacional, sustenta su acción en las bases y principios comunes a la Nación y la Gendarmería Nacional. Un antecedente normativo y académico importante a destacar es la Resolución N° 36/99, expedida por el entonces Ministerio de Cultura y Educación, que reconoce al Curso de Oficial de Estado Mayor dictado por la Escuela Superior de Gendarmería como requisito válido para acceder a estudios de carreras de posgrado en instituciones universitarias del país, al sólo efecto de la prosecución de ese nivel de estudios.

La Escuela de Suboficiales de Gendarmería Nacional (Cabo Raúl Remberto Cuello) se crea el 21 de marzo de 1944 en la Guarnición Militar Campo de Mayo, provincia de Buenos Aires, fecha en la cual se inician los cursos de cadetes y aspirantes a suboficiales.

Antecedentes institucionales

La institución universitaria comprende al Rectorado y a unidades académicas ubicadas en las siguientes sedes geográficas:

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Rectorado y Escuela Superior de Gendarmería Nacional “Gral. de Br. D. Manuel María Calderón” (Av. Paseo Colón 533).
- Ciudad Evita (La Matanza): Escuela de Oficiales de Gendarmería Nacional “Gral D. Martín Miguel de Güemes” (El Quebracho S/N).
- Jesús María (Córdoba): Escuela de Suboficiales de Gendarmería Nacional “Cabo Raúl Remberto Cuello” (Av. 28 de julio 1635).¹

Además de las unidades académicas mencionadas, el Instituto cuenta con localizaciones denominadas CEPE (Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico) identificadas como:

- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Bariloche” (Río Negro)
- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Comunicaciones” (CABA)
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires Ciudad (CABA)
- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Criminalística y Estudios Forenses” (CABA)

1 En el Estatuto vigente, esta escuela no es una unidad académica, aunque la institución la considera como tal y figura en el organigrama presentado (IAI, p. 33) como Instituto Asociado. Como se desarrollará más adelante, es un cambio que se propone incorporar en la revisión prevista del Estatuto.

- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Iguazú”(Misiones)
- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Ituzaingó” (Corrientes)
- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Jujuy” (Jujuy)
- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Oberá” (Misiones)
- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Orán”(Salta)
- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Paraná” (Entre Ríos)
- Centro Educativo de Perfeccionamiento Específico “Paso de los Libres” (Corrientes)

En la sede de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dependiendo del Rectorado, funciona el Centro de Educación a Distancia y Nuevas Tecnologías. Cabe destacar que el Instituto Universitario de Gendarmería Nacional se presentó a la segunda convocatoria para evaluar los Sistemas Institucionales de Educación a Distancia (SIED), aunque no se presentan hasta la actualidad carreras con la opción pedagógica y didáctica de Educación a Distancia. En la presentación del SIED se consigna que no cuenta con unidades de apoyo, tal como son definidas por la Resolución Ministerial 2641/17.

ETAPAS DE CRECIMIENTO INSTITUCIONAL

En el marco de la adecuación al nivel superior, durante el año 2013 se realiza la reconversión docente del IUGNA, que fue conducida por el Ministerio de Seguridad y cuya concreción se da con la firma de la Resolución Ministerial N° 12/13. Este proceso de cambio tuvo como resultado la efectivización del personal docente, que previo a ello

se encontraba designado como personal docente bajo situación de revista suplente, de acuerdo con el régimen de la Ley 17409, la que aprueba el estatuto del personal docente civil de la Fuerzas Armadas. El proceso de reconversión consistió básicamente en un reconocimiento salarial universitario y de categorías y dedicaciones para el personal docente, pero respetando las condiciones laborales vigentes al momento de la reconversión.

Sin embargo, la institución informa que, transcurrida la vigencia del período de la “reconversión”, se encuentra pendiente el proceso de revalidación de los cargos docentes del IUGNA, lo que deberá realizarse en las mismas condiciones de contratación laboral existentes al momento de la aludida reconversión, que está prevista en el artículo 37 del Reglamento Docente del IUGNA aprobado por RMS N° 13/12.² Tal proceso implica una regularización de los cargos docentes frente a alumnos, inclusive los de gestión, pero sólo en el cargo en el que revisten, sin poder jerarquizar su categoría. Según se afirma en el IAI (Informe de Autoevaluación Institucional), este proceso quedó inconcluso y se presenta en planes de mejora. Sin embargo, en la visita efectuada, las autoridades han ampliado datos, informando que, para ese momento, los cargos docentes se habían regularizado, denominándolos efectivos y los docentes que se incorporan lo hacen en condición de interinos.

2 RMS N° 13/12, art. 37: “El término de la designación para el ejercicio de la función docente en el cargo concursado en situación de revista ‘efectiva’, será de CINCO (5) años. A la finalización de este plazo, el IUGNA llamará a concurso al docente correspondiente para revalidar su designación. La no presentación al concurso o el dictamen negativo por parte del jurado, producirá el cese del docente en sus tareas, mediante Resolución del Consejo Directivo. Los docentes podrán solicitar la revisión de dicha medida.”

VINCULACIÓN CON EL CONTEXTO LOCAL Y REGIONAL

El Rectorado y la unidad académica (UA) de grado y posgrado Escuela Superior de Gendarmería Nacional “Gral. Br. D. Manuel María Calderón” del Instituto Universitario se encuentran emplazadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Paseo Colón 533. El contexto socioeconómico y sociodemográfico local se corresponde con una urbe con gran densidad y diversidad de población.

La oferta educativa de la UA está dirigida al personal de las fuerzas de seguridad e interesados en esas áreas de estudios. Se busca generar espacios de información, concientización y reflexión a través de cursos de extensión sobre los aspectos relevantes que hacen a la seguridad pública de toda la población.

La unidad académica Escuela de Oficiales de la Gendarmería Nacional “General Don Martín Miguel de Güemes” ubicada en Ciudad Evita cuenta con una población estudiantil heterogénea que proviene de distintos estratos socioculturales y económicos, asimismo, se advierte la presencia de grupos disímiles que provienen de otras zonas alejadas y barrios periféricos.

La Escuela de Suboficiales “Cabo Raúl Remberto Cuello” se localiza en la ciudad de Jesús María, una ciudad del centro-norte de la provincia de Córdoba (Argentina), que se destaca por el desarrollo agro-ganadero, que la posiciona como polo económico del norte cordobés.

Puede observarse que la oferta académica del IUGNA se desarrolla en diversas localizaciones geográficas del país que poseen características diferentes entre sí. La institución manifiesta, a lo largo del IAI, que realiza esfuerzos para consolidar el gobierno de sus unidades académicas y sus CEPE para evitar la fragmentación y mejorar las estrategias de gestión.

En la visita efectuada, las autoridades dan cuenta del inicio de reconfiguración de los procesos operativos requeridos por la gestión universitaria para evitar demoras que hoy se producen, dificultades para concertar reuniones de los distintos niveles de la conducción, y la doble dependencia antes descrita que complejiza los procesos académicos.

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El Instituto Universitario de Gendarmería Nacional (IUGNA) dio inicio a las primeras acciones de su primer proceso de Evaluación Institucional en el año 2012. No obstante, el IUGNA informa que se ha institucionalizado y regularizado metodológicamente el proceso de Evaluación Institucional durante el año 2014, a través de sus órganos colegiados, mediante acta de la primera sesión ordinaria de Consejo Directivo (CD), del 28 de mayo de 2014.

El proceso de autoevaluación del IUGNA se ha realizado con el marco normativo vigente de orden nacional y provincial. A nivel institucional consideran fuentes de referencia para este proceso: Estatuto del IUGNA, Proyecto Educativo Institucional del IUGNA, Disposición del Director Nacional de Gendarmería N°09/2009 que aprueba el Régimen Orgánico Funcional del Instituto Universitario, Reglamento de Consejo Académico, aprobado por CD (Acta 01/2014), Régimen Orgánico y Funcional (ROF) del IUGNA: DDNG 0033/14, Régimen Orgánico y Funcional (ROF) del IUGNA: DDNG 1435/16, Plan Estratégico IUGNA 2014-2018, Acta de Consejo Directivo N° 1 sesión ordinaria de mayo de 2014 y Acta de Consejo Académico N° 8 sesión ordinaria de abril de 2014, que aprueban los documentos que orientan el proceso de Autoevaluación Institucional.

PROYECTO INSTITUCIONAL

El Proyecto Institucional se puso en marcha en el año 2009, a partir de la implementación de los diseños curriculares de las ofertas de grado que se dictan en la Escuela de Gendarmería Nacional.

Por otro lado, comienzan a dictarse los Ciclos de Complementación Curricular en la unidad académica Escuela Superior en el año 2010.

A partir de la sanción de la ley de creación del IUGNA comenzó a organizarse el Instituto sobre la base de las escuelas e institutos de formación y capacitación de Gendarmería Nacional, ahora reconvertidas en unidades académicas del Instituto Universitario.

La difusión del Proyecto Institucional y Académico (PIA) se hizo efectiva luego de que el entonces Ministerio de Educación, mediante Resolución N° 788/11 autorizara la implementación y puesta en marcha del Proyecto Institucional formulado por el IUGNA en el marco de lo dispuesto en el artículo 49 de la Ley de Educación Superior N° 24521. Tal prescripción se formula a partir del dictamen favorable de CO-NEAU emitido por Resolución N° 434/10.

A partir de esto, el Proyecto Institucional y Académico del Instituto fue publicado en su página web, además de utilizarse los canales habituales y formales de comunicación de la Fuerza.

En cuanto al Estatuto, en el IA se informa que se encuentra en proceso de revisión a fin de poder incorporar los aspectos faltantes del mismo, así como también redefinir otros, que fueron concebidos al inicio de la creación del IUGNA. Entre las principales modificaciones que se plantea realizar, se encuentra la definición de la estructura organizativa y de las funciones asignadas a los cuerpos colegiados, al Rector y otros funcionarios.

Algunos temas de la redefinición de la estructura organizativa del IUGNA son: promover acciones de articulación de la Escuela de Suboficiales como una unidad académica de pregrado para facilitar el acceso al grado. Por otra parte, el Centro de Educación a Distancia y Nuevas Tecnologías, así como el Instituto de Capacitación Especializada, que dependen de la Dirección de Educación e Institutos, se incorporarían a la nueva estructura, pero no como unidades académicas. Estas definiciones ayudarán a enmarcar bajo la esfera del IUGNA, a las unidades académicas que estrictamente realizan actividades académicas de nivel universitario, y más precisamente, que se reconozca a la Educación a Distancia como un área del Rectorado que presta un servicio a toda la educación de GN, sea de nivel universitario o técnico profesional.

En otro orden de cosas, durante el año 2014 se trabajó desde el Rectorado del Instituto en la actualización del Plan Estratégico planteado en el Proyecto Institucional, dando cuenta de los aspectos o tareas a abordar en el corto y mediano plazo, así como también, en el establecimiento de metas y acciones concretas que conduzcan a los resultados esperados. Se considera que parte de la normativa institucional mencionada *ut supra* es sustantiva y fundante, y que se plantean algunas modificaciones en los planes de mejora a abordar a partir del año 2019. En ciertos casos, no se percibe la secuencia temporal para el tratamiento y abordaje de estas modificaciones de dependencia entre normas de carácter general y otras derivadas y específicas.

UNIDADES ACADÉMICAS DEL IUGNA: MISIÓN FORMATIVA

La institución informa que la Escuela de Gendarmería Nacional “Gral. D. Martín Miguel de Güemes” forma y capacita a los cadetes en los dominios técnico, moral, intelectual y físico para que obtengan y perfeccionen conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para desempeñarse eficientemente a su egreso como oficial de GN, como

profesional de la seguridad pública y como ciudadano, brindando formación de pregrado y grado a sus alumnos en las disciplinas de seguridad pública, de gestión y seguridad de las tecnologías de la información, administración pública y criminalística.

La misión de la unidad académica Escuela Superior es formar y perfeccionar de manera permanente, en su carácter de unidad académica de posgrado del IUGNA, al personal superior de Gendarmería Nacional, de otras Fuerzas Armadas y de Seguridad –nacionales y extranjeras–, profesionales del campo de la seguridad o afines, en las áreas de su competencia, mediante una oferta académica de carreras de grado, posgrado y cursos; proyectos de investigación y programas de extensión en pos del mejoramiento de su formación y de su inserción profesional.

La Escuela de Suboficiales de Gendarmería Nacional “Cabo Raúl Remberto Cuello” realiza las actividades de selección, educación, instrucción y capacitación para la formación del personal del cuadro de suboficiales y gendarmes, mediante una oferta académica de pregrado (tecnaturas universitarias) y cursos de formación profesional.

La institución señala que no se han abordado y cumplido algunos objetivos propuestos en el PI y la Misión formativa. Asimismo, en el IAI, dicha Misión no se especifica para el Instituto Universitario, pero sí se especifica para las unidades académicas por separado. Este factor impacta el compromiso de formación integral asumido por el IUGNA.

Estos aspectos se incluyen en las recomendaciones a fin de tenerlos en cuenta para reformular los documentos PI, Régimen Orgánico, Estatuto, entre otros vinculados.

OFERTA DE POSGRADO

La oferta de posgrado constituye parte importante de la misión formativa de la unidad académica Escuela Superior. En la sección del IA destinada a carreras de posgrado, la institución propone como objetivo “ofrecer carreras de posgrado a personal de la Fuerza y la comunidad, en el lapso de dos años”, meta que no se ha concretado. Si bien se han delineado áreas de interés, todavía no se han consolidado carreras de posgrado. En la visita de pares se ha profundizado este aspecto y se recabó información provista por las autoridades acerca de previsiones que se están efectuando, entendiendo con ello que el IUGNA comprende su importancia.

ORGANIGRAMAS

En el Informe de Autoevaluación se presentan los siguientes organigramas:

- Organigrama de la Dirección de Educación e Institutos: Disposición N°1435-16 del Director Nacional de la Gendarmería.
- Organigrama del Rectorado: según consta en el Estatuto del IUGNA.
- Organigrama de las unidades académicas: extraído del Reglamento Orgánico aprobado por Disposición 0453/10.

Cabe destacar que los organigramas se alojan en distintas bases documentales y fueron elaborados en diferentes períodos.

Según se informa, las relaciones funcionales entre los distintos estamentos de gobierno y gestión institucional se abordarán en las nuevas propuestas normativas que se detallan en los planes de mejora.

Si bien en el nivel de la Dirección de Educación e Institutos existe un organismo de evaluación, se sugiere estudiar la posibilidad de institucionalizar en el IUGNA un ámbito específico de evaluación universitaria que contemple la valoración de todos los niveles (de procesos, de productos, de acreditación de carreras y de evaluación institucional).

Asimismo, y teniendo en cuenta lo informado en cuanto al funcionamiento de la Escuela de Suboficiales de Gendarmería Nacional, en donde se puntualizan múltiples y variadas actividades de investigación y extensión, sería conveniente el análisis de constituir en su estructura organizativa un elemento destinado al gobierno y gestión de las otras dos actividades sustantivas de las instituciones universitarias según la Ley de Educación Superior.

RECTORADO

Desde el año 2007, la Dirección de Educación e Institutos de Gendarmería Nacional (GN) comienza a delinear la estructura del Rectorado del IUGNA, y a partir del año siguiente desarrolla sus funciones en la sede de la Escuela Superior, con la designación del Rector Organizador, Cte. Mayor Abogado Horacio Lastretti. En la creación del Instituto Universitario se dispuso que sus órganos de gobierno estuvieran diferenciados de la figura del Director de la Dirección de Educación e Institutos de la Fuerza, de la cual depende hasta la actualidad.

En este marco, un antecedente importante a destacar fue la unificación del Rectorado del IUGNA con la Subdirección Educativa de la Dirección de Educación e Institutos, a través de la Disposición del Director Nacional de GN N° 0033/14. Si bien esta unificación facilitó, desde la gestión, el tratamiento del proceso de toma de decisiones, incidió también en aspectos funcionales tales como la reorganización del personal, el compartimiento de espacios físicos y, entre otros, aquellos que se ven reflejados en el IA al considerar el análisis de las diferentes áreas que componen el Instituto.

Las autoridades de la institución cuentan con el perfil acorde a las funciones requeridas para cada uno, según lo indicado por la normativa estatutaria correspondiente.

En sucesivos pasajes del IAI se mencionan procesos estructurales, tales como el nombramiento de nuevos docentes, titularización, entre otros, como inacabados, pendientes de definiciones del máximo nivel de conducción que es la Dirección de Educación, no el Rectorado del IUGNA.

En el organigrama general del IUGNA presentado, el Rectorado es considerado como Subdirección de Educación, y en las funciones del Rector se describe la dependencia orgánica y decisoria respecto del máximo responsable de la Dirección de Educación, pues las propuestas que emanan del Rectorado pueden abordarse sólo con carácter *ad referendum*.

A partir de las diversas descripciones incluidas en el IAI acerca de las dinámicas de abordaje de los procesos decisorios, puede observarse que las funciones asignadas al Rector refieren a: dirigir, orientar, promover, coordinar, supervisar y evaluar, entre otras, dado que en el organigrama se considera el Rectorado como una subdirección más de las que cuenta la Dirección de Educación. Esto ocasiona que las definiciones de políticas acerca de las funciones universitarias sustantivas correspondan fundamentalmente a la Dirección mencionada y no al Rectorado, generándose una fuerte dependencia del IUGNA respecto de la Dirección de Educación, lo que impacta en la toma de decisiones académicas.

COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO COLEGIADOS

Consejo Directivo

El Consejo Directivo modificó su composición original mediante la Resolución N° 1323/12 del Ministerio de Educación. De esta manera, el Consejo Directivo del Instituto está compuesto por los siguientes integrantes: presidente, vicepresidente, vocales: dos miembros del Ministerio de Seguridad de la Nación, un representante del Ministerio de Educación, un representante de la comunidad académico-científica de reconocida trayectoria en Seguridad, el Director General de Personal, el Director de Educación e Institutos, el Rector y el Vicerrector del IUGNA.

Por otro lado, y en respuesta las observaciones realizadas oportunamente por los consultores de CONEAU, previo al Dictamen Favorable 434/10, se procedió a garantizar mayor representatividad al interior de este cuerpo colegiado. Puntualmente, se observó “un alto grado de dependencia y de subordinación jerárquica respecto a la Fuerza militar de cuyas autoridades superiores depende, y que, adicionalmente, esta situación impedirá la necesaria profesionalización en gestión universitaria que debieran adquirir sus miembros”. A partir de este señalamiento, se modifican los artículos 18, 30 y 31 del Estatuto Académico, mediante Resolución Nro. 323/12 del Ministerio de Educación, lo que tiene como consecuencia la modificación de la conformación del Consejo Directivo.

Consejo Académico. Composición actual

El Consejo Académico está formado por: Rector, Vicerrector, Secretario Académico, Secretario de Planeamiento, Secretario de Posgrado, Investigación y Educación Permanente, Secretario de Planeamiento y Administración Financiera, Secretaria de Extensión Universitaria, Jefe del Centro de Educación a Distancia y Nuevas Tecnologías Educativas, Jefe del Departamento de Asuntos Estudiantiles, Directores de las

unidades educativas: unidad académica ESCUGEN, unidad académica ESCUSUPER, unidad académica ESCUSUB, unidad académica INSCAES; un representante del claustro docente de las carreras de grado, elegido por sus pares de la Escuela de Oficiales de Gendarmería Nacional; un representante del claustro docente de las carreras de grado, elegido por sus pares de la Escuela Superior de Gendarmería Nacional; un representante del plantel de investigadores, elegido por sus pares.

En el IAI la institución señala que existen vacancias en cargos y multiplicidad de funciones en determinadas áreas, estos aspectos se incluyen en las propuestas de planes de mejora presentados.

Describe también en el IAI la capacidad y la dotación del personal para el desarrollo de las actividades y en este sentido manifiesta las dificultades en el desarrollo de las funciones que esto ocasiona, estableciéndose límites difusos entre las responsabilidades de cada dependencia.

La institución consigna claramente que se registra insuficiencia de personal, tanto de gestión como administrativo, en la mayoría de las dependencias y cierta limitación en cuanto a los antecedentes académicos para el ejercicio de los roles para los que han sido designados. Por otra parte, no se observan detalles de procesos orgánicos de capacitación en gestión y docente para ir subsanando esta dificultad, consolidando la profesionalización necesaria para un mejor desarrollo de la actividad académica universitaria. El IUGNA informa haber abordado un plan de capacitación. Sin embargo, la oferta que se describe en el informe y en ficha SIEMI evidencia cierta dispersión y no queda clara la organicidad de la propuesta.

La Dirección General de Personal ha adoptado la política de designar en estos cargos a personal idóneo que se ha capacitado en temas educativos y ha cumplido funciones vinculadas con las áreas educativas de los institutos de formación de la Fuerza. Sin embargo, dicha política se ve afectada por los diferentes cambios de gestión debido a la rotación de personal intrínseca a la normativa de la institución.

Por consiguiente, la modalidad de abordaje de esta temática, la dependencia y las responsabilidades definidas para cada una de las instancias de gobierno y gestión se incluyen en las recomendaciones de la dimensión.

La institución se encuentra en una instancia de reorganizar las normas que regulan sus actividades académicas. Tal como se expone en la adecuación del Estatuto Orgánico, del Plan Estratégico, organigramas y definiciones de misiones y funciones de los diversos estamentos académicos y administrativos y la incorporación de nuevas tecnologías de comunicación.

Para el tratamiento de los aspectos económico-financieros del Instituto resulta necesario tener en cuenta algunas consideraciones generales de interés, para enmarcarlos en aspectos regulatorios o normativos que permitan evaluar con mayor precisión los análisis correspondientes.

En primer lugar, el IUGNA, por imperio de la propia ley de creación, N° 26286, depende orgánicamente de la Gendarmería Nacional y en consecuencia tiene autonomía relativa, aspecto relevante cuando consideremos su gestión. En cuanto a su financiamiento, se sostiene exclusivamente mediante el presupuesto de Gendarmería Nacional y por tanto sujeto a los dictados de la Ley de Administración Financiera y Sistema de Control del Sector Público Nacional N° 24156.

El IAI describe pormenorizadamente las implicancias que estas circunstancias tienen en el proceso de formulación, ejecución, registración y control de su administración financiera, ligada como se ha dicho, a la tramitación, aprobación y circunstancias que afectan al desenvolvimiento de la gestión del Presupuesto Nacional.

Un segundo aspecto a tener en cuenta para el análisis obedece a la gran dispersión geográfica con que las dependencias de la Gendarmería Nacional se despliegan en el territorio nacional, incluyendo entre ellas a los CEPE y otros institutos de formación que funcionan bajo la dependencia del IUGNA.

Según se observa, esto requiere una propuesta de gestión descentralizada que garantice eficacia y oportunidad en el manejo de los recursos, pero a su vez coordinación, seguimiento y control para su aplicación a destinos y finalidades diversas. El IUGNA debería considerar esta problemática dentro de su modelo de administración.

En este marco, y luego de una compleja etapa inicial de estructuración normativa y reorganización funcional, se ha permitido abordar la difícil tarea de asumir la profesionalización de sus cuadros no sólo de mando y gestión sino también operativos mediante la creación del Instituto Universitario.

El IUGNA se encuentra hoy, luego de 6 años de funcionamiento, frente al desafío de evaluar su desempeño y definir nuevos cursos de acción para consolidar su proyecto innovador.

Es dable destacar en esta materia, como ya se ha profundizado antes al considerar aspectos institucionales, que el IUGNA ha incorporado, tanto en su estructura organizativa, como en sus herramientas de gestión, aportes para mostrar los logros alcanzados en este periodo inicial. La formulación y diseño en el periodo bajo examen de planes anuales de mejoras, políticas institucionales y planes estratégicos (2014-2018) constituyen aportes en ese sentido.

No se puede dejar de lado en este análisis la contribución que ha significado para esta etapa la cultura organizacional lograda por la institución, dotada de herramientas de valor para instalar el planeamiento financiero como eje conductor en el manejo, registro y control de los recursos.

En referencia a esto último debe destacarse que el propio IAI reconoce que las fuentes de financiamiento para el presupuesto del IUGNA provienen en un 100% del Tesoro Nacional sin aportes de otros organismos, recursos propios u otras fuentes. No obstante, la institución debería recurrir a fuentes externas disponibles, por ejemplo, para las actividades de investigación y extensión.

La asignación presupuestaria aprobada por el Congreso de la Nación en el periodo bajo estudio está contenida en la Finalidad 3 “Servicios Sociales”, Función 4 “Educación y Cultura”, Programa 41 “Formación y Capacitación de la Gendarmería Nacional”, Actividad 1: Coordinación y Evaluación, 2: Formación del Personal o 3: Capacitación del Personal, según corresponda.

La consideración del periodo analizado, que incluye los años 2012 a 2017, muestra según los informes contenidos en el IAI, una correlativa asignación de fondos en correspondencia con los créditos apro-

bados por el Congreso Nacional, para adecuarlos a las contingencias del ciclo económico y en particular a la evolución de los procesos inflacionarios y su impacto en las erogaciones del personal, insumos e inversiones.

En tal sentido, la Tabla 1 ilustra la composición de las asignaciones presupuestarias por inciso y partida principal, esto es clasificando las previsiones según el destino de la erogación en Bienes de Consumo, Servicios No Personales, Bienes de Uso y Transferencias, debiendo destacarse en todos esos años la fuerte incidencia, superior al 90%, en gastos en personal frente al resto de las erogaciones.

Tabla 1. Evolución presupuestaria por inciso y partida principal

INCISO-PARTIDA PRINCIPAL	EJ. 2012	EJ. 2013	EJ. 2014	EJ. 2015	EJ. 2016	EJ. 2017	% INC.
TOTAL	654.163.376	828.201.069	1.690.909.092	1.888.694.458	1.923.550.492	2.957.755.641	100,00
1. GASTOS EN PERSONAL	619.090.210	759.802.881	1.571.665.544	1.758.335.927	1.625.430.807	2.661.992.350	90,00
Personal permanente	586.689.357	719.192.738	1.525.628.577	1.720.020.462	1.517.214.933	2.493.187.495	
Personal temporario	364.018	8.604.327	11.451.584	11.777.211	25.015.361	44.451.895	
Asignaciones familiares	19.324.116	19.293.003					
Servicios extraordinarios				179.122	8.267.634	20.301.600	
Asistencia social al personal	12.712.719	12.712.813	34.585.383	26.359.132	74.932.879	104.051.360	
2. BIENES DE CONSUMO	22.559.470	30.955.658	73.724.550	94.425.253	175.909.111	207.169.557	7,00
Productos alimenticios, agropecuarios y forestales	19.399.404	25.207.205	37.269.963	71.825.143	122.992.503	163.539.527	
Textiles y vestuario	38.196	21.897	19.026.440	13.815.569	24.397.708	6.727.524	
Productos de papel, cartón e impresos	577.681	1.252.083	1.520.125	1.756.861	5.941.283	9.854.576	
Productos de cuero y caucho	35.22	52.808	405.124	294.005	260.097	590.269	
Productos químicos, combustibles y lubricantes	1.284.466	1.846.920	1.268.263	1.658.442	6.745.582	7.697.456	

INCISO-PARTIDA PRINCIPAL	EJ. 2012	EJ. 2013	EJ. 2014	EJ. 2015	EJ. 2016	EJ. 2017	% INC.
Productos de minerales no metálicos	76.984	176.639	219.943	229.069	488.891	1.364.454	
Productos metálicos	46.876	78.915	241.97	139.018	1.413.003	948.641	
Minerales	6.332	8.75	56.608	27.376	756.149	877.832	
Otros bienes de consumo	1.094.311	2.310.441	13.716.114	4.679.770	12.913.895	15.569.278	
3. SERVICIOS NO PERSONALES	8.193.696	34.508.919	26.764.353	31.383.278	110.834.913	57.115.880	1,93
Servicios básicos	1.753.910	11.210.623	1.196.126	1.588.656	2.897.473	4.314.629	
Alquileres y derechos	312.81	9.901.400	5.923.860	2.808.775	4.635.786	1.072.663	
Mantenimiento, reparación y limpieza	2.276.932	8.865.508	12.466.347	14.053.043	66.897.936	24.542.978	
Servicios técnicos y profesionales	1.324.099	1.212.240	1.452.750	2.706.200	4.920.115	4.671.939	
Servicios comerciales y financieros	903.659	812.546	1.134.523	2.482.087	12.652.953	1.858.124	
Publicidad y propaganda		2.000					
Pasajes y viáticos	1.119.372	1.264.389	1.459.247	3.977.077	10.385.932	9.912.937	
Impuestos, derechos, tasas y juicios	246.312	237.136	885.3	1.532.840	1.771.698	1.732.515	
Otros servicios	256.602	1.003.077	2.246.200	2.234.600	6.673.020	9.010.095	
4. BIENES DE USO	3.870.000	2.483.611	17.904.645	3.250.000	8.075.661	27.772.854	0,94
Construcciones	3.000.000		2.250.000	3.250.000	2.375.000	6.555.090	
Maquinaria y equipo	870	2.283.611	15.220.920		5.607.561	21.217.764	
Libros, revistas y otros elementos coleccionables			12.55				
Activos intangibles		200	421.175		93.1		
5. TRANSFERENCIAS	450	450	850	1.300.000	3.300.000	3.705.000	0,13
Transferencias al sector privado para financiar gastos corrientes	450	450	850	1.300.000	3.300.000	3.705.000	

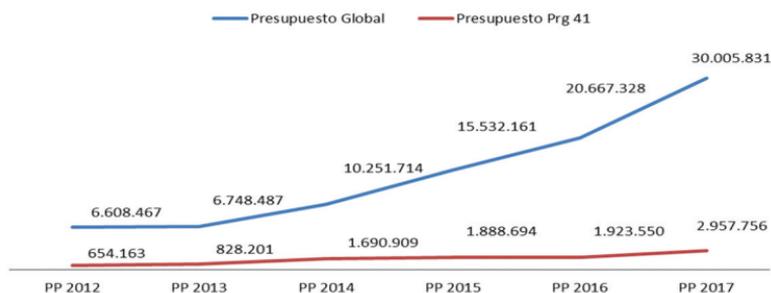
Fuente: Ministerio de Hacienda.

Otro análisis de relevancia para esta materia es considerar comparativamente los presupuestos asignados a la Fuerza en su conjunto y los totales previstos para el Programa 41 de capacitación, según consta en la tabla 2 y grafico 1.

Tabla 2. Programa 41

	PP 2012	PP 2013	PP 2014	PP 2015	PP 2016	PP 2017
Presupuesto global	6.608.467	6.748.487	10.251.714	15.532.161	20.667.328	30.005.831
Presupuesto Prg.41	654.163	828.201	1.690.909	1.888.694	1.923.550	2.957.756
Porcentaje Prg. 41	9,90	12,27	16,49	12,16	9,31	9,86

Gráfico 1. Comparación presupuestaria



Se advierte en particular en los últimos años una reducción significativa de esta asignación presupuestaria, después de las mejoras operadas en el periodo 2013-2015. En promedio, en el periodo 2012-2017, el Programa 41 ha significado el 11,07% del total de las previsiones presupuestarias de la GN.

Sin dejar de lado el impacto que la crisis financiera y el proceso inflacionario han originado en la determinación de las partidas, es indudable que los ajustes han impactado y es preciso tenerlos en cuenta por su incidencia en los planes previstos por la institución. Se des-

taca en este sentido, las observaciones que el propio IAI señala respecto de las dificultades para cubrir vacantes de gestión, de personal de apoyo y docente como así las restricciones en los programas de equipamiento informático y adecuación de infraestructura.

Como resultado de las entrevistas mantenidas en ocasión de la visita del Comité de Pares Evaluadores a las distintas sedes del IUGNA, resulta meritorio el modo en que los responsables de las áreas de formación han logrado sortear el impacto de esas restricciones en el cumplimiento de los objetivos y metas de capacitación previstas.

En este sentido, las tablas 3 y 4 ilustran sobre el particular, reflejando que pese a las dificultades financieras pudieron alcanzarse satisfactoriamente los objetivos de formación previstos.

Tabla 3. Metas físicas

DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Metas							
Capacitación de cuadros	Agente capacitado	5.000	5.500	5.000	5.000	3.000	3.000
Formación de gendarmes	Egresado			2.000	6.400	3.000	2.000
Formación acelerada de gendarmes	Egresado	2.000					
Formación específica de suboficiales	Egresado					850	900
Formación de oficiales	Egresado	250	250	250	250	255	265
Formación de suboficiales	Egresado	160	1.400	1.000	1.850	1.900	1.950
Producción bruta							
Formación de oficiales	Cursante	890	750	750	750	770	800
Formación de suboficiales	Cursante	1.070	2.400	2.000	2.800	2.900	2.900

DENOMINACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Indicadores							
Tasa de egreso en la formación de gendarmes	Porcentaje						97
Tasa de egreso en la formación de oficiales	Porcentaje						72
Total de personal programa 41		4.104	6.336	6.660	7.109	5.499	6.596

Fuente: IAI, pág. 22.

Tabla 4. Destino por actividades

A - C	Denominación	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total años	% por actividad
1	Coordinación y evaluación	64.161	78.029	375.682	686.075	894.493	1.059.666	3.158.109	31,82
2	Formación del personal	468.740	527.935	1.184.631	1.079.435	229.604	656.788	4.147.135	41,78
3	Capacitación del personal	118.261	222.236	128.345	119.933	797.077	1.234.745	2.620.599	26,40

Fuente: IAI, pág. 22.

Se destaca, no obstante, que en ningún caso hay análisis de previsiones ni ejecución presupuestaria por función, esto es, analizando los créditos asignados y la ejecución de las partidas destinadas a docencia, investigación y extensión.

Si bien más adelante se evaluarán estos aspectos en particular, es imprescindible hacer los esfuerzos para conocer y reflejar la magnitud de los recursos financieros previstos y ejecutados en esa materia. El hecho de que la Ley de Educación Superior consigne con claridad que todos ellos constituyen aspectos inescindibles de la misión universitaria, obliga a conocer el impacto de cada uno de sus componentes en el transcurso del periodo bajo examen.

Respecto a los criterios para la distribución presupuestaria entre las distintas unidades académicas, el cuadro confeccionado por el Departamento Presupuesto del Servicio Administrativo Financiero (Tabla 5) muestra la composición a nivel global de las asignaciones crediticias para atender los gastos necesarios para el normal funcionamiento de cada uno de los centros y el desarrollo de sus tareas y actividades específicas en los distintos puntos geográficos del despliegue institucional.

Tabla 5. Asignación por unidad académica

Unidad	2012	2013	2014	2015	2016	2017
DIREDTOS				3.016.168	2.982.907	2.142.860
ESCUGEN	10.251.511	19.705.365	30.321.104	41.493.252	66.440.457	35.244.249
ESCUPER	2.334.198	3.502.476	5.393.927	10.293.321	11.246.047	4.897.990
INSCAES	7.200.868	7.821.416	21.812.822	25.651.840	38.231.347	31.736.681
ESCUSUB	6.953.218	14.186.888	28.553.539	40.947.447	72.699.348	72.346.107
INSBARREAL	222.508	332.949	418.855	7.519.937	16.754.158	17.939.683

En este sentido debe destacarse que, así como se ha manifestado la falta de información respecto de una clasificación funcional del gasto, sería deseable impulsar los cambios necesarios para conseguir reflejar de un modo integral las erogaciones necesarias para el funcionamiento del IUGNA, incorporando las previsiones presupuestarias que son atendidas por otras partidas de la Fuerza, como ocurre por ejemplo con los gastos necesarios para los CEPE, radicados en el interior.

La distribución de los créditos se realiza mediante comunicaciones oficiales a cada una de las unidades involucradas y la asignación de los créditos para su ejecución se canaliza mediante el sistema SIF (Sistema de Información Financiera). A través del mismo, cada una

de ellas conoce mediante sus departamentos específicos, los recursos disponibles para atender el normal funcionamiento de las actividades, planificadas oportunamente por el Sistema de Gestión Logística (SGL), que en sus módulos de Planes de Necesidades y Gastos Funcionales había sido requerido originariamente por cada unidad.

Las dificultades originadas por la variación del precio de insumos, gastos y servicios respecto de las previsiones originales han sido motivo de periódicos ajustes, refuerzos y cambios en las modalidades y previsiones de contratación, con el fin de no afectar significativamente las necesidades que debían atenderse.

En conclusión, se advierte que las asignaciones presupuestarias han resultado insuficientes y si bien los refuerzos en los créditos y los esfuerzos en la gestión para minimizar el impacto en el cumplimiento de la misión encomendada son valorables, las restricciones financieras pueden, de no ser corregidas, constituir una limitante al proceso de mejoramiento y expansión de los servicios educativos del IUGNA.

Con el mismo propósito de afianzar las necesidades presupuestarias, resultaría necesario y ventajoso explorar nuevas fuentes alternativas de financiamiento complementarias.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El proceso de gestión administrativa del IUGNA se ha visto favorecido al contar con una estructura organizativa relativamente simple en proceso de adecuación, pero eficaz en lo relativo al manejo de fondos. Cuenta para ello con la dotación de personal especialmente formado en el área de Intendencia de la misma Fuerza.

Debe resaltarse, por otra parte, que en todos los casos los responsables de los Servicios de Administración Financiera (SAF) constituyen unidades jerárquicas adscriptas a los niveles máximos de gestión de

las distintas unidades académicas y de la misma Fuerza, permitiéndoles esto alcanzar un alto grado de eficacia en la tarea de planificar y ejecutar las decisiones en materia de recursos y gastos.

Se advierte en esta materia que los procesos administrativos, su registración y control cuentan con instrumentos de *software* apropiados y equipamiento pertinente, aunque ajustado, pero suficiente. Se destacan en el IAI las dificultades de la gestión de los CEPE ubicados fuera de CABA y Provincia de Buenos Aires cuya estructura de gestión resulta insuficiente.

En cuanto a la dotación de personal de apoyo técnico-administrativo y de servicios se evidencia necesidad de ampliarla en correspondencia con la mayor complejidad y variedad de servicios que el crecimiento y expansión de los servicios del IUGNA demandan.

Un señalamiento particular merece la necesidad de sistematizar los procesos de registro e información académica y su resguardo, teniendo en cuenta que la dispersión geográfica de las unidades académicas obliga a un tráfico significativo de datos y documentación cuya protección debe asegurarse, considerando el valor de la documentación académica para la gestión institucional.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

En primer lugar, sobre esta materia debe destacarse el esfuerzo realizado para relevar la información ofrecida a través del IAI. Del mismo resultan indicadores que muestran la amplitud de recursos materiales e instalaciones puestas al servicio del IUGNA para el afianzamiento de su proyecto educativo.

La visita del Comité de Pares Evaluadores, tanto a las dependencias del Rectorado como a las unidades académicas, permitió constatar el estado de conservación y mantenimiento de la infraestructura físi-

ca de las dependencias que funcionan en esos ámbitos, observando además que en general las instalaciones son adecuadas y suficientes para las actividades que allí se desarrollan. Esto fue confirmado por el personal de apoyo, docente, de gestión y cuerpos de cadetes y aspirantes en los distintos niveles. No obstante, se advierte que la actual disponibilidad de espacio físico para dependencias académicas o administrativas exigirá una pronta refuncionalización de áreas, que permita atender demandas aún insatisfechas.

Cualquier intento de expansión de las matrículas o de las especialidades, así como la implementación de actividades de posgrado, investigación y extensión, necesitará una adecuada atención con los correspondientes requerimientos y futuras inversiones. Especial atención deben merecer en este sentido los espacios destinados a laboratorios y áreas de ejercitación práctica que satisfagan las demandas de una capacitación en una variada gama de competencias.

Respecto al equipamiento, se observa buen mantenimiento, pero su uso intensivo y la necesidad de actualización tecnológica requerirán de programas específicos de financiación en el corto plazo.

SISTEMAS INFORMÁTICOS

La consideración de los sistemas informáticos del IUGNA ha sido objeto de minucioso relevamiento en el IAI, el mismo refiere no sólo a sus antecedentes organizativos sino también a la disponibilidad de los equipos y muy particularmente a los distintos *software* de aplicación utilizados y su estado de uso.

El Departamento de Informática del Rectorado del IUGNA depende de la Secretaría Académica y se conforma ya desde el periodo de organización de Instituto mediante Disposición del 09/09 del Director Nacional de Gendarmería.

En concordancia con la resolución de la Secretaría de Política Universitaria N° 446/08 del Ministerio de Educación, se sumó al programa propuesto por el consorcio de Universidades Nacionales Públicas adoptando la implementación de un sistema informático estandarizado que proporcione información relacionada con las actividades universitarias de los alumnos, personal administrativo y docente. El SIU (Sistema de Información Universitaria) se gestiona en el IUGNA desde el Departamento Informático.

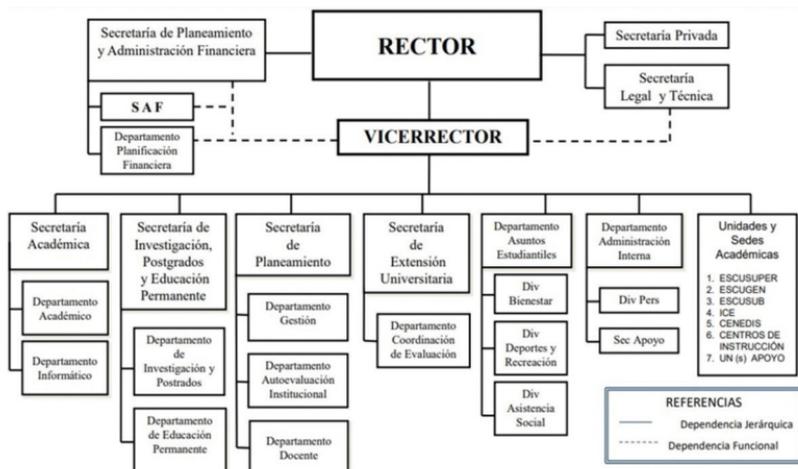
El proceso de implementación del SIU Guaraní 3.14 se encuentra en etapa de carga de datos. En tanto, en el IAI destacan la falta de conexión digital de algunas dependencias, que presentan dificultades de conectividad con carencias de infraestructura, equipamiento informático y recursos humanos debidamente capacitados para efectuar tal actividad.

El Rectorado del IUGNA y de la Dirección de Educación e Institutos de GN comparten una red interna de datos, que cuenta con aproximadamente 80 puestos de trabajo, 18 impresoras, 3 servidores y otros dispositivos para la conectividad. La red establecida está en comunicación permanente con los servicios externos las 24 horas y durante todo el año. Además, cuenta con servicio contratado de Internet y plan SA de 100m Megabytes distribuidos en partes iguales entre la Dirección de Institutos y el IUGNA.

Se destaca la necesidad de fortalecer los recursos humanos y tecnológicos del Departamento de Informática, teniendo en cuenta la incorporación reciente de especialistas en sistemas. La amplitud de la misión a su cargo, que incluye no sólo lo relacionado con el SIU sino también los aspectos referidos a la seguridad informática y control, desarrollo, investigación y administración de equipos y *software* relacionados, exige acciones tendientes a la expansión y actualización tecnológica. A esto se agrega la intención de desarrollar la modalidad de Educación a Distancia, que requiere de componentes tecnológicos extras.

ORGANIZACIÓN

Gráfico 2. Organigrama (Ficha SIEMI)



De la lectura del presente organigrama se deduce que existen áreas de dependencia del Rector:

- Secretaría de Planeamiento y Administración Financiera
- Secretaría Privada
- Secretaría Legal y Técnica

Las cuales se relacionan a nivel *staff* con el Vicerrectorado. Este a su vez tiene a su cargo el resto de las áreas de gestión, lo que podría interpretarse como una debilidad, generando una excesiva concentración del control orgánico de las funciones sustantivas, en la figura del Vicerrector.

La estructura orgánica manifiesta dependencias que deberían revisarse. Tal es el caso del Departamento de Posgrado, que debería ser escindido del área de Investigación, y tener dependencia de la Se-

cretaría Académica. Por otra parte, en la ficha SIEMI se consigna el Centro de Educación a Distancia y Nuevas Tecnologías (CABA) que depende de Rectorado, pero esto no se evidencia en el organigrama. De igual modo, debería considerarse la reubicación del Departamento Docente para que dependa de la Secretaría Académica. Otro caso a considerar es la reubicación del Departamento de Informática, que debería caer bajo la órbita del área administrativa, no académica.

En particular respecto de las bibliotecas, tal como se indica en el apartado correspondiente, se observó que, en la ESCUSUB, ésta depende del área de Extensión. Se recomienda revisar la dependencia de esta última biblioteca.

Según la Ficha SIEMI y el Estatuto Académico del IUGNA, el Instituto cuenta con tres unidades académicas: ESCUGEN, ESCUSUPER, y el ESCUSUB, en el caso de este último, el Estatuto lo define como Instituto Asociado.

En las dos primeras unidades académicas se desarrollan las carreras de grado ofrecidas por el Instituto Universitario. Además, ESCUSUPER es una UA de grado y posgrado donde actualmente se están desarrollando tres diplomaturas universitarias. Los Centros Educativos de Perfeccionamiento Específico (CEPE) son extensiones áulicas ubicadas a lo largo de todo el despliegue territorial y su finalidad es, por un lado, ofrecer el cuarto año para la obtención de la Licenciatura de ESCUGEN. Por otro lado, se dicta el curso de adaptación de subalféreces egresados de dicha Escuela. Los institutos funcionan bajo la órbita del IUGNA. En el caso de INSCAES, figura como unidad de extensión universitaria y allí funciona el Curso Básico de Formación de Gendarmes que es, a su vez, el primer año de las tecnicaturas universitarias. Por último, el INSBARREAL es el Instituto de Formación de Gendarmes. En él se desarrolla el Curso Básico de Formación de Gendarmes exclusivamente. Por último, el Centro de Educación a Distancia y Nuevas Tecnologías (CENEDIS) se encuentra en proceso de desarrollo del SIED (Sistema Institucional de Educación a Distancia).

Esta organización se considera adecuada y cubre las necesidades de formación del Plan de Carrera de la Fuerza GN y, en general, de las propias de la formación universitaria. No así respecto de las otras funciones sustantivas universitarias, por ejemplo: sería deseable que la gestión de la función investigación se promueva con mayor fuerza en las UA que realizan actividades de grado y posgrado; y la función extensión se desarrolle con más fuerza en las UA que ya presentan avances en dichas acciones. En este sentido, es destacable el esfuerzo de la ESCSUB en formar recursos humanos en el seno de proyectos orgánicos, a pesar de carecer de una estructura formal. Sobre este tema es importante resaltar la necesidad de establecer vínculos de comunicación y gestión más ágiles para integrar las áreas de investigación y extensión de las UA.

NORMATIVA VINCULADA A LA FUNCIÓN DOCENCIA

En la Ficha SIEMI se presenta la normativa que da marco a la gestión académica, lo que resulta suficiente para la programación, desarrollo y evaluación de las carreras de pregrado y grado. No existe reglamentación de carreras de posgrado.

PROGRAMACIÓN ACADÉMICA. ESTRUCTURA Y OFERTA

Toda la oferta de carreras se dicta en la opción pedagógica presencial, según surge de la información incluida en el SIEMI.

El IUGNA ofrece las siguientes carreras de grado, todas con su correspondiente Ciclo de Complementación Curricular y un Profesorado Universitario:

Licenciatura en Administración Pública

Licenciatura en Criminalística

Licenciatura en Gestión y Seguridad de las Tecnologías de la Información

Licenciatura en Seguridad Pública

Asimismo, se dictan las siguientes carreras de pregrado, tecnicaturas superiores:

en Administración Pública,
en Investigación Criminal y Narcotráfico,
en Policía Científica,
en Seguridad Pública,
en Seguridad Vial y Transporte y
en Telecomunicaciones.

Además, se ofrecen las tecnicaturas universitarias en Seguridad Pública y Ciudadana con orientaciones en Administración Pública, en Criminalística, en Gestión de las Comunicaciones, en Investigación Criminal y en Seguridad Vial.

Ofrece también tres diplomaturas y cursos de formación profesional.

Esta oferta se desarrolla en las UA, CEPE e Institutos de Capacitación Especializada (ICES), acorde al despliegue de la Fuerza. La oferta cumple acabadamente con la demanda particular que exige el especial despliegue de la GN en el concepto de “Frontera”, tanto en la articulación de la enseñanza técnico-profesional como en la enseñanza de pregrado y grado. Sin embargo, a pesar de haber constituido una meta del Plan Estratégico a cumplir, el disponer de una carrera de posgrado, no se consiguió ese objetivo tan importante para la articulación plena de la docencia universitaria entre carreras de grado y posgrado. Disponer de carreras de posgrado significará:

- Ofrecer todos los niveles de la enseñanza universitaria, dándole consistencia académica al Proyecto Institucional y Académico del IUGNA.
- Optimizar y democratizar (en el sentido de la vinculación con el medio universitario) el plan de carrera técnico-profesional.
- Disponer de un importantísimo instrumento de capacitación docente.

- Incrementar la cantidad de docentes con formación de posgrado.
- Incrementar la cantidad de investigadores y proyectos de investigación.
- Incrementar las posibilidades de transferencia, vinculación con el medio y proyectos de extensión.

Una vez que el Instituto tenga validado el SIED, sería conveniente que se tome en cuenta el desarrollo de la opción pedagógica a distancia en carreras de esta modalidad o en presenciales con menos del 50% a distancia, como posibilidad de sortear los problemas derivados de la dispersión geográfica, tanto para la incorporación del nivel de posgrado, como en la capacitación docente.

PROYECTO INSTITUCIONAL Y ESTATUTO EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN ACADÉMICA

En la Ficha SIEMI (ítem 1. Contexto), se consigna que a partir de la sanción de la ley de creación del IUGNA comenzó a organizarse como institución universitaria. En el ítem 1.2. Misión y Proyecto Institucional, se indica que el Proyecto Institucional y Académico (PIA) se puso en marcha en el año 2009, comenzando a dictarse los Ciclos de Complementación Curricular en la unidad académica Escuela Superior en el año 2010. La difusión del PIA y la adecuación de los cargos de gestión tuvieron lugar durante los años 2008 y 2009.

El análisis del PIA, del Estatuto y de la misión institucional contenida en él, permite concluir que existe coherencia entre la ley de creación del IUGNA, el PIA, el resto de la normativa y los aspectos contenidos en el Estatuto Académico, que generan un contexto favorable para la educación universitaria y revela a la necesidad de contar con una organización adecuada para contribuir a dicho objetivo general.

OFERTA ACADÉMICA POR SEDE

Como se dijo, la estructura de gestión académica en cada una de las sedes es coherente con la oferta de formación de las carreras, sin embargo, es necesario destacar algunos aspectos a mejorar:

- La interrelación estrecha entre las funciones sustantivas y su desarrollo pleno e integrado requiere la representación de órganos de gestión de cada función en cada nivel de formación de pregrado, grado y posgrado, según corresponda.
- Es necesario que la estructura de gobierno de cada carrera disponga de un cargo con similares responsabilidades (con las diferencias lógicas de cada nivel). De las entrevistas realizadas surge que en la ESCU-SUB no existen los cargos de directores de carrera y en su lugar aparecen “coordinadores” a cargo, lo que dificulta la gestión, ya que esa responsabilidad tiene funciones de “dirección” y de “coordinación”.

En cuanto a la duración real y teórica de las carreras, se observa que no existen diferencias entre las cargas horarias de los planes de estudio planificadas y las impartidas en su desarrollo.

CUERPO ACADÉMICO

De acuerdo al Reglamento Docente del IUGNA, aprobado por Resolución del Ministerio de Seguridad Nro. 13/12 y el Estatuto Académico del IUGNA, aprobado por Resolución del Ministerio de Educación 417/2009 y su modificatoria aprobada por Resolución del Ministerio de Educación Nro. 323/12, el personal docente reviste en los siguientes agrupamientos y categorías:

- Profesor ordinario (con quince categorías internas)
- Profesor extraordinario (con cinco categorías internas)

- Docentes auxiliares (con seis categorías internas) y
- Docentes de apoyo técnico-educativo (con seis categorías internas), respondiendo a una categorización universitaria inspirada en el concepto de “cátedra”. (Ficha SIEMI 1.2. Designaciones docentes según categoría y actividad).

Según el Informe de Autoevaluación y las entrevistas realizadas, el cuerpo docente del IUGNA revistió en dos situaciones: como docentes efectivos aquellos que ingresaron a la institución previo al año 2012 y mediante el proceso de reconversión docente obtuvieron la estabilidad en el cargo por 5 años; los docentes ingresantes a la institución a partir del año 2014 lo hicieron como interinos hasta tanto se sustancien los concursos de antecedentes y oposición.

En la descripción de las funciones de cada categoría docente se da cuenta de que el Instituto optó por una organización académica de cátedra, lo que significa contar con un equipo docente suficiente para el desarrollo de las actividades teóricas y prácticas de cada asignatura.

La resolución de Consejo Directivo Nro. 19/12 estableció la reconversión de cargos docentes que ya fue realizada, pero dicha reconversión constituyó más bien un proceso de regularización de cargos sin inclusión de la definición de categorías docentes que muestren un escalafón jerárquico y un trayecto docente.

La organización académica al interior de las unidades académicas continúa siendo la de un docente para cada espacio curricular, como se realizaba antes de la creación del IUGNA, por lo que es inconsistente el concepto de organización por cátedras, aunque se está realizando actualmente un trabajo de revisión curricular de las carreras de grado sobre la base de una estructura por ejes de formación. Esto tiene como resultado el abordaje docente por áreas disciplinares, siendo un paso fundamental para organizar la lógica de trabajo en cátedras.

Según la ficha SIEMI, existe en el IUGNA la siguiente cantidad de docentes, según categorías y agrupamientos indicados en 4.1:

Unidad académica y cantidad de docentes

• Escuela de Oficiales de GN “Gral. D. Martín Miguel De Güemes”... 162
• Escuela de Suboficiales de GN “Cabo Raúl Remberto Cuello”..... 135
• Escuela Superior de GN “G.B.D. Manuel María Calderón”..... 98
• Rectorado 14
• Total 409

Fuente: SIEMI: apartado 1.2. Designaciones docentes según categoría y actividad(es) para la(s) que se realiza la designación.

De la información presentada se concluye que todos los docentes tienen la titulación de grado necesaria para dictar actividades académicas en las licenciaturas y tecnicaturas.

Con relación a las políticas de actualización y perfeccionamiento docente, de la información consultada y de las entrevistas realizadas en las sedes visitadas surge que el Plan de Capacitación Docente, para todos los niveles e institutos, constituye una fortaleza y se encuentra respaldado por la siguiente normativa:

- DDNG Nro. 209/14 del Director Nacional de Gendarmería. Reglamento de otorgamiento de becas para docentes de GN.
- Resolución Rectoral que aprueba el Plan Integral de Capacitación Docente 2016-2017. Res. Rec. 01/15.
- Resolución Rectoral que aprueba el Plan Integral de Capacitación Docente 2018-2019. Res. Rec. 15/17.

El Instituto cuenta con mecanismos de incorporación y promoción de los docentes. No obstante, de la Ficha SIEMI y las entrevistas surge que existen procedimientos formales para concursos de carácter

“cerrado” para la incorporación de docentes, lo que se considera insuficiente para la promoción de docentes y para asumir cabalmente el concepto de organización por cátedras y carrera docente.

ALUMNOS Y GRADUADOS

Con relación a la política general de ingreso, permanencia y promoción de los alumnos, de acuerdo con la información aportada, surge que la ESCUGEN y la ESCUSUB tienen un curso de ingreso y un examen de ingreso. El cupo fijado se corresponde con las necesidades de la Fuerza, por lo que el IUGNA no ha realizado un estudio de la demanda de las carreras que ofrece. Los requisitos generales y específicos se encuentran publicados en la página web de Gendarmería Nacional. Por su parte, el dispositivo de evaluación diseñado por el Centro Único de Reclutamiento no tiene carácter público y fue creado sin la participación del área académica.

En lo que refiere al cupo de ingreso vinculado a las carreras de pregrado y grado, el IUGNA tiene una autonomía limitada para definirlos, ya que la cantidad de vacantes está preestablecida por la Dirección de RRHH de la Dirección Nacional de Gendarmería sobre la base de las necesidades del contexto para cada año, lo que resulta razonable.

Las articulaciones que actualmente se configuran dentro del Instituto Universitario se dan entre carreras de pregrado y grado. Más específicamente, la articulación entre las tecnicaturas superiores y las tecnicaturas universitarias ofrecidas por ESCUSUB y los Ciclos de Complementación Curricular que se desarrollan en la ESCUSUPER. Para acceder a dicha articulación el alumno debe realizar un curso de nivelación exigido en el caso de aquellos que tengan el título de Técnico Superior.

Según la información contenida en el SIEMI, relacionada con el Informe de Autoevaluación y los datos obtenidos de las entrevistas, el desgranamiento correspondiente a los últimos diez años resulta normal en relación con las causas producidas, siendo la más importante las razones de enfermedad o sanitarias.

Respecto a mecanismos de seguimiento de los alumnos y de información sobre su rendimiento, permanencia y egreso, de la información disponible y de las entrevistas realizadas surge que los espacios de seguimiento de alumnos para brindar el acompañamiento para contribuir con la finalización de los estudios son acotados, con excepción de las acciones referidas a la tutorización y seguimiento del Trabajo Integrado Final (TIF).

PROGRAMAS DE BECAS. MECANISMOS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

Los cursantes del IUGNA tienen como particularidad su carácter de becados, ya que en cualquiera de las carreras que ofrece el Instituto Universitario el cursante está abocado exclusivamente a su formación. La condición de becado es para el total de alumnos a excepción de los civiles que cursan los Ciclos de Complementación Curricular de ESCUSUPER.

Las políticas de bienestar estudiantil que atienden a los alumnos del IUGNA están enmarcadas dentro de las competencias de la Dirección General de Personal de Gendarmería, los ingresantes lo hacen como personal activo de la Fuerza, a excepción de los Ciclos de Licenciatura que se dictan en la Escuela Superior. En las unidades académicas existen las políticas de bienestar a los fines de garantizar las condiciones óptimas para desarrollar una formación bajo estas características, tales como servicios de sanidad, orientación educativa, orientación psicológica y programas de educación física. El área de Bienestar Estudiantil del IUGNA no ha sido cubierta con la

designación de un responsable al momento de la visita. La Institución atiende esta debilidad con las acciones previstas en tal sentido en los planes de mejora.

SEGUIMIENTO DE GRADUADOS

Según la ficha SIEMI, el IUGNA no cuenta con un programa de seguimiento de graduados ni con un área destinada a realizar el seguimiento y apoyo a los graduados. En cuanto a los egresados que forman parte de la Fuerza, si bien continúan en la institución, se desconoce su desarrollo profesional vinculado a la carrera cursada. En relación con los egresados civiles no se lleva adelante un seguimiento de su inserción laboral por fuera de la institución.

En este apartado se describe la función sustantiva universitaria de investigación según la definición y desarrollo observado en el IUGNA, a partir del IAI elaborado por esa institución, la información consignada en el SIEMI y lo relevado en la visita técnica realizada.

En el apartado titulado “Aspectos valorativos para la función de investigación y desarrollo” (IAI) la institución reconoce sus falencias en el ámbito de la investigación. Allí se mencionan los esfuerzos realizados por implementar esta función sustantiva en el claustro universitario, en cuanto a la creación de espacios de gestión, formulación de normativas específicas, conformación de los primeros equipos de investigadores y propuesta de proyectos de investigación incipientes.

Luego, a lo largo de todo el IAI se describe cada uno de estos aspectos, que merecen analizarse por separado. A modo de orden, se exponen las consideraciones correspondientes acerca de:

- *Contexto normativo:* que incluye las políticas de investigación de la institución, las líneas de investigación, los reglamentos pertinentes y las políticas de formación de los recursos humanos destinados a esta función.
- *Contexto organizacional:* aquí se incluye la estructura organizativa existente en el IUGNA para promover y desarrollar la investigación, la infraestructura edilicia y recursos materiales necesarios (laboratorios y equipamientos), los mecanismos de evaluación de los proyectos, los docentes investigadores y los equipos de trabajo abocados a la investigación, las fuentes de financiamiento y los recursos económicos dispuestos para el desarrollo de la investigación y la generación o el apoyo para la difusión de los resultados.
- *Contexto de ejecución:* proyectos y otras actividades de investigación, en cuanto a la formalización de los mismos, avances y resultados logrados a la fecha, temas disciplinares que se tratan en las acciones de investigación.

- *Contexto de interacción:* grado de articulación con las restantes funciones sustantivas universitarias y vinculación con el medio.

CONTEXTO NORMATIVO

Respecto de las políticas de investigación, en el SIEME la institución enuncia: “Promover la investigación en los ámbitos nacional e internacional en el marco de la seguridad y, conjuntamente, formar recursos humanos en dicho marco. Garantizar la actualización y pertinencia del conocimiento que se produce y comunica. Ofrecer al docente y al alumno las condiciones básicas para dicha producción. Producción de conocimientos que impulsen tendencias y modalidades de actuación innovadoras mediante actividades de transferencia. Reforzar el análisis y la reflexión sobre la realidad práctica, procurando un mayor nivel de objetivación de los procedimientos. Impulsar el desarrollo de medios técnicos (materiales y procedimentales) que aumenten la eficacia en la prevención y tratamiento del delito con niveles decrecientes de uso de la fuerza pública. No circunscribir la investigación únicamente a los años de formación universitaria, sino que, además, recorra y se aplique en el período total de la carrera profesional del personal de la Fuerza. Impulsar el desarrollo y concreción de carreras de posgrado como ámbito de formación e investigación”.

Por otra parte, en el IAI se indica que “El IUGNA, como parte de la educación universitaria, tiene como una de las tres funciones principales a la investigación. Para ello, se propone promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica en el área de la seguridad, referida al ámbito nacional e internacional, con el fin de prestar servicios y apoyo científico y técnico al Estado y a la comunidad en temas de su competencia, para su desarrollo y transformación” (Ficha SIEMI).

Se indica además que la temática de la seguridad pública impacta transversalmente en todas las carreras que se imparten, cuando se dice que “en materia académica, Gendarmería Nacional busca su

excelencia investigativa en relación con la temática de la seguridad pública, la cual actúa de manera transversal en las siguientes áreas de vacancia: administración pública, criminalística, estudios forenses, tecnologías de la información y procesos de enseñanza y aprendizaje de la educación superior en la institución” (IAI).

De lo dicho, se puede observar que la institución ha definido explícitamente las políticas de investigación y desarrollo, generando el marco normativo de base para el avance de esta función esencial.

Ahora bien, no ocurre así con el segundo estadio de definiciones del marco normativo, esto es, las líneas de investigación. Por una parte, el IUGNA ha definido áreas de vacancia en cada campo de especialización profesional que proponen en sus carreras: “a) Seguridad pública (ciclo y licenciatura en Seguridad Pública); b) Administración pública (ciclo y licenciatura en Administración Pública); c) Criminalística (ciclo y lic. en Criminalística); d) Comunicación e informática (lic. en Gestión y Seguridad de las Tecnologías de la Información); y e) Los procesos de enseñanza y aprendizaje institucionales (Ciclo de Profesorado Universitario)” (IAI). Además, señala que “de acuerdo al modelo de investigación del IUGNA, éstas son las áreas de vacancia sobre las cuales deberán centrarse los proyectos de investigación. No obstante, las líneas de investigación específicas y relacionadas a dichas áreas deben ser propuestas por las UA, entendidas como unidades de ejecución de los proyectos” (IAI). Asimismo, consideran que la experiencia lograda mediante las Misiones de Mantenimiento de la Paz (MMP) puede dar lugar al desarrollo de nuevas líneas de investigación en el área de seguridad relacionadas con: “Estadística aplicada en relación con las MMP, formación de recursos humanos y preparación profesional, cultura, multiculturalidad e interculturalidad en las MMP y género en las MMP” (IAI).

Es decir, si se define una línea de investigación como “enfoque que abarca conocimientos, inquietudes, prácticas y perspectivas de análisis que permitan el desarrollo de proyectos y productos construi-

dos de manera sistemática alrededor de un tema de estudio”³, debe decirse que en el IUGNA tal tema de estudio está definido: la seguridad pública. Ahora bien, no se observa que las unidades académicas hayan definido sus líneas de investigación específicas, tal como lo requiere la normativa de la propia institución, y esto genera un vacío que impide la vinculación entre las políticas de investigación y los proyectos de investigación realizados. El salto desde las políticas de investigación hacia los proyectos en ejecución es muy grande, en los proyectos de investigación formulados y en los que se tuvo acceso no se hace mención a cuál de las líneas de investigación se aporta desde cada uno, ni se observa una relación formalmente establecida entre la línea de investigación, los recursos humanos que conforman los equipos de investigación ni los recursos materiales disponibles para la ejecución de los proyectos.

En reunión de Consejo Académico N° 2/19, se aprueba el Reglamento de Becas Internas e Incentivos orientados a la formación y capacitación en investigación y publicación de libros y textos académicos. Esta norma define las condiciones de presentación, evaluación, administración y ejecución de becas destinadas a la comunidad educativa, a fin de promover la formación en investigación. En el informe de Avance de Plan de Mejoras, la institución informa que dicho reglamento está pendiente de implementación. Es de destacar que el citado reglamento incluye estipendios destinados a la producción de textos académicos y que se avanzó en la implementación de la revista *Ciencia y Seguridad* del IUGNA, una publicación digital que crea el espacio necesario para la publicación de textos científicos que muestren los avances de los incipientes proyectos de investigación que desarrolla el IUGNA.

Sobre el Reglamento de Investigación del IUGNA, aprobado según Acta de Consejo Académico N° 2/18, se destaca su completitud. Esta norma dispone acerca de:

3 <https://apps2.poligran.edu.co/iaplicada/docs/98.pdf>

- Formulación de las líneas de investigación (art. 4°)
- Formulación del Programa Anual de Investigación (arts. 8° al 10°)
- Convocatoria y presentación de proyectos de investigación (arts. 11° al 16°)
- Proceso de evaluación, ejecución de proyectos de investigación (arts. 17° al 29°)
- Conformación de los equipos de investigadores (arts. 33° al 36°)
- Financiamiento de los proyectos de investigación (arts. 37° al 39°)

Sería conveniente incluir las disposiciones pertinentes para el caso de que un proyecto de investigación pueda recibir aportes financieros externos.

El Reglamento de Investigación conforma el marco normativo adecuado para la formalización de las actividades de investigación que desarrolle el IUGNA, por lo que, de aplicarse, ayudaría a la generación de una cultura de la investigación en la institución.

POLÍTICAS PARA LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INVESTIGACIÓN

Se observa que, si bien el IAI cuenta con un apartado destinado a la descripción de la política de formación de recursos humanos destinados a la investigación y desarrollo, la misma no se encuentra expresamente formulada en líneas de acción concretas y factibles de realizar, con excepción de lo siguiente:

- Aliento a la participación activa en el sistema de investigación y el desarrollo en la formación de recursos humanos (función asignada a la Secretaría de Investigación de la Escuela de Oficiales).
- El IUGNA establecerá los mecanismos para atraer investigadores formados que puedan dirigir investigaciones y que, a su vez, puedan formar investigadores en dichas áreas, para incorporarlos a la docencia universitaria en el Instituto.

- La formación de recursos humanos se somete a un conjunto de estándares que son congruentes con lo estipulado por organismos como el CONICET y la ANPCyT.
- Existe un Reglamento de Becas Internas e Incentivos que contempla diversas instancias para la promoción y capacitación de recursos humanos en investigación (IAI).

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional destinada al desarrollo de las actividades investigación es insuficiente. Así es reconocido por la propia institución en el IAI, cuando señala las acciones parciales y discontinuadas realizadas desde el año 2014 para incorporar la función de investigación en el IUGNA, con resultados escasos logrados a la fecha.

La institución cuenta con los siguientes estamentos de su estructura destinados a la promoción, gestión y desarrollo de las actividades de investigación:

Secretaría de Posgrado, Investigación y Educación Permanente:

Dependiente del Rectorado, se observa que si bien funcionalmente se encuentran definidos dos departamentos (Investigación y Posgrado, y Educación Permanente), esta secretaría cuenta con escaso personal y no se ha observado la delimitación de funciones con claridad. Por una parte, tanto la propuesta, desarrollo e implementación de acciones de posgrado como la generación de acciones tendientes al desarrollo de la investigación requieren acciones específicas en recursos humanos y financieros, y dado el esfuerzo que debe realizar la institución para desarrollar la función investigativa con cierto grado de madurez, se debería revisar la conveniencia de acumular estas responsabilidades en una única área en la estructura funcional de la institución. Por otra parte, las actividades de educación permanente dirigidas al cuerpo docente y al personal destinado a la gestión edu-

cativa de docencia, investigación y extensión también requieren un esfuerzo que implica recursos humanos y financieros propios. Estas debilidades ya fueron marcadas en ocasión del análisis organizativo y de gestión.

Cabe mencionar que, aun cuando no se pudo entrevistar al máximo responsable de esta secretaría, se observó que el personal que asistió a las entrevistas realizadas cuenta con la formación y la idoneidad necesaria para el cargo que cubre, y demostró pleno conocimiento de la situación actual en cuanto al desarrollo de la investigación en el IUGNA.

Secretaría de Investigación y Desarrollo (Escuela Superior de Gendarmería Nacional):

Dependiendo de la dirección de la UA correspondiente, esta Secretaría atiende las acciones pertinentes al ámbito de la investigación en la Escuela Superior de Gendarmería Nacional. Cuenta con un Departamento de Investigación y Desarrollo. La propia institución ha detectado como debilidad la escasez de personal para el desarrollo de las funciones que le son propias, y además, a partir del año 2017, se le asignó a esta secretaría la coordinación y tutoría de los alumnos de los ciclos de licenciatura que se encuentran elaborando su Trabajo Integrador Final. Si bien es de aprovechar el contacto con el TIF, que puede tomarse como insumo para el desarrollo de las líneas de investigación y la promoción de la investigación entre los alumnos, no se deben descuidar las urgentes tareas que le competen a esta secretaría en cuanto al desarrollo de la función sustantiva de investigación en el IUGNA, particularmente en la Escuela Superior de Gendarmería Nacional, dada su ubicación estratégica y su cercanía a los ámbitos de laboratorios propios de Gendarmería Nacional, biblioteca y acceso a estamentos externos que pudieran facilitar el trabajo conjunto con otras instituciones universitarias del medio.

Por último, se debe reconocer el esfuerzo realizado por esta secretaría, en cuanto a la responsabilidad asignada de concentrar los es-

fuerzos para la elaboración del Reglamento de Investigación que ya fue concretado.

Área de Investigación y Desarrollo (Escuela de Oficiales de Gendarmería):

En la unidad académica Escuela de Oficiales de Gendarmería, el área dedicada a la función de investigación no se encuentra formalmente establecida en la estructura organizativa de la UA. En el IAI se reconoce esto como una debilidad indicando al respecto que se evidencia la ausencia de personal designado capaz de sobrellevar las actividades de gestión e impulsar los proyectos de investigación. Al mismo tiempo, el personal que desempeña funciones en la coordinación de los CEPE dependientes de la Jefatura de Estudios de esa unidad académica, colabora circunstancialmente con el área de investigación. Asimismo, el área de investigación no cuenta con un espacio físico propio y adecuado para la función.

Área de Investigación y Desarrollo (Escuela de Suboficiales de Gendarmería):

En este caso, la institución declara al momento de presentación del IAI, que en la unidad académica Escuela de Suboficiales de Gendarmería Nacional se estaba constituyendo como unidad académica de pregrado y no contaba con un área destinada al desarrollo de la investigación. Durante la visita y las entrevistas realizadas en la sede de Jesús María, se constató que existen recursos humanos disponibles para trabajar en I+D, y que se había presentado una solicitud de modificación de la estructura funcional para que se incluyera un área pertinente al tema.

Cabe mencionar que en esta Escuela, hasta el momento en que se implementaron las carreras de tecnicaturas, los alumnos finalizaban su formación con la elaboración de un Trabajo Integrador Final, contando para ello en la currícula con asignaturas referidas a Metodología de la Investigación, lo que permitió generar en ese claustro la conformación de un grupo de docentes y alumnos con cierta trayectoria en investigación. Luego, al reestructurarse la oferta académica,

mica, los docentes investigadores fueron reubicados en actividades similares, subsistiendo solamente una asignatura en la Tecnicatura en Criminalística abocada a la “Investigación en Criminalística”. Por otra parte, en las reuniones con los representantes de la comunidad en la cual se encuentra inserta la Escuela, se mencionó el alto valor que generaban los TIF desarrollados por los alumnos respondiendo a problemáticas de interés para la comunidad.

Estos antecedentes en investigación –tanto en generación de acciones de investigación primaria como los TIF–, como en la presencia de docentes posgraduados y con formación y trayectoria en investigación, deberían considerarse al momento de formular líneas y proyectos de investigación que permitan vincular transversalmente a las distintas unidades académicas del IUGNA en temáticas rectoras, en las que cada carrera pueda participar de acuerdo al grado de profundidad en la disciplina que le compete a cada UA.

Respecto de la infraestructura edilicia y recursos materiales necesarios (laboratorios y equipamientos), debe decirse que son incipientes y deberían reforzarse a fin de que la investigación encuentre un espacio propio en cada unidad académica, de acuerdo a la profundidad del método investigativo que en cada una se realice.

Los aspectos referidos a los mecanismos de evaluación de los proyectos de investigación, así como la presentación formal de los mismos y otros procedimientos de gestión técnica y financiera están suficientemente definidos en el Reglamento de Investigación del IUGNA. De aplicarse, ello facilitaría la generación de un contexto ordenador de la investigación y fortalecería las incipientes acciones de investigación desarrolladas hasta la fecha.

Una mención distintiva debe hacerse acerca de los docentes investigadores y los equipos de trabajo abocados a la investigación. Por una parte, en sus distintas unidades académicas, el IUGNA cuenta con docentes con el perfil adecuado para definir y generar proyectos y llevarlos

a cabo, pero el condicionamiento presupuestario hace difícil concretar las acciones previstas incluso en el plan de mejoras presentado en el IAI, que a la fecha, según el avance mostrado, no es suficiente. Como ya se señaló en el análisis de los aspectos económicos y financiero del presente Informe, las fuentes de financiamiento y los recursos económicos dispuestos para el desarrollo de la investigación y la generación o el apoyo para la difusión de los resultados, deberán ser una premisa obligada y prioritaria que la institución debe resolver a la brevedad.

Por último, respecto de la gestión de la investigación, no se observa un enfoque hacia la gestión integrada de las estructuras parcialmente implementadas en las distintas unidades académicas. De lograrse, un diálogo constante y fluido entre todos los estamentos de gestión de la investigación de las UA podría impactar positivamente en la formulación de líneas de investigación, proyectos, recursos compartidos, de acuerdo a lo que cada UA pudiera aportar.

CONTEXTO DE EJECUCIÓN

En cuanto a los proyectos y actividades de investigación, el IUGNA señala tres proyectos en curso:

1. Modelos tafonómicos forenses: un enfoque basado en los Sistemas de Información Geográficos (SIG) para un diseño de investigación y análisis de datos forenses para la Provincia de Buenos Aire, Conurbano Bonaerense. A cargo del Dr. Atilio Nasti.
2. Identificación y caracterización toxicológica de compuestos psicoactivos de origen vegetal tendientes a establecer las bases científicas para su regulación. A cargo del Dr. Daniel Converso.
3. Participación de la Gendarmería Nacional en las Misiones de Mantenimiento de Paz (MMP) de Naciones Unidas: recolección y sistematización de experiencias adquiridas. A cargo de la Dra. Laura Glanc.

Sobre el proyecto de “Modelos tafonómicos forenses”, se observó que la actividad está planteada con rigor científico y acorde a las normas formales de presentación de estos estudios. El proyecto cuenta con la participación de 3 investigadores, y en el plazo de ejecución prevista se propone la incorporación de alumnos para la realización de actividades auxiliares a la investigación, a fin de fomentar en estos el espíritu de la investigación. En la entrevista realizada al grupo de investigadores se mencionó, además, la intención de instrumentar trabajos integradores finales enmarcados en este proyecto. De esta propuesta se puede observar que el presupuesto remitido no cuenta (o no se entregó) con la autorización correspondiente, avalada por un instrumento formal en el cual las autoridades de la unidad académica reservan recursos económicos y materiales suficientes para el desarrollo de las actividades comprendidas. Por otra parte, resulta necesario formalizar la participación de las instituciones ajenas al IUGNA (CNEA y Universidad de San Martín) a fin de garantizar el compromiso de estas instituciones en la ejecución del proyecto, en aquellas tareas que les caben. Esta formalización debe concretarse mediante la instrumentación adecuada (convenio, protocolo, etc.), en donde se citen los recursos aportados por estas instituciones externas, así como el compromiso de tiempos y acciones que generen continuidad en el desarrollo de la investigación.

Sobre el proyecto referido a la “Identificación y caracterización toxicológica de compuestos psicoactivos de origen vegetal”, se presentó una versión preliminar del proyecto, en la que se indican algunas definiciones iniciales sobre los distintos componentes del mismo (antecedentes, objetivos, estado del arte, plan de trabajo, entre otros). La temática es de gran interés para la institución y podría promoverse este proyecto como investigación aplicada e incluso probablemente se podría plantear la generación de acciones de transferencia de tecnologías al medio. Respecto del equipo de trabajo, se hace mención a investigadores propios del IUGNA y otros pertenecientes a otras instituciones tales como la Facultad de Agronomía de la UBA, el Instituto Nacional del Agua y la Universidad de Quilmes. Sólo de la

primera institución se presenta un convenio de trabajo, restando formalizar la vinculación con las demás instituciones externas también mediante un documento formal de compromiso de tiempos y acciones para generar continuidad en el desarrollo de la investigación. De este proyecto no se presentó presupuesto.

El proyecto de “Participación de la Gendarmería Nacional en las Misiones de Mantenimiento de Paz (MMP)” surgió a partir de la recolección y sistematización de experiencias adquiridas por el personal de la Fuerza en los contextos en donde se realizan estas acciones de paz. Este proyecto tiene la característica de haber surgido desde una experiencia interna de la Fuerza, y es tomado por el IUGNA como espacio para la realización de un estudio científico, dando pie a la formulación de 4 líneas de investigación: estadística aplicada en relación con las MMP; formación de recursos humanos y preparación profesional; cultura, multiculturalidad e interculturalidad en las MMP, y género en las MMP. Las acciones desarrolladas en el marco de este proyecto son incipientes, y se destaca el interés en la temática por parte de las distintas unidades académicas visitadas.

Cabe mencionar que, durante las entrevistas realizadas en la visita técnica, se tomó conocimiento sobre acciones de investigación en las que participaron alumnos y docentes, que representan una muestra del interés de la comunidad educativa por participar en espacios de investigación cuando los mismos son generados por las unidades académicas. Oportunamente, al momento del envío de información complementaria, la institución informó los siguientes trabajos de investigación:

- “ADIO - Algoritmo de Desempeño Óptimo”, trabajo de investigación desarrollado por docentes y alumnos de la carrera de Lic. en Administración Pública de la ESCUGEN, y presentado para la 52° Jornada Internacional de Finanzas Públicas a realizarse en setiembre 2019.

- “Sustancias que inhiben la detección de drogas por parte de los canes entrenados para los procedimientos de GN”, trabajo de investigación desarrollado por docentes y alumnos de la carrera de Lic. en Criminalística de la ESCUGEN.
- “Los avatares en materia de género en la FFSS”, trabajo de investigación propuesto por docentes de la ESCUSUB.
- “Carácter transversal de la perspectiva de género en el ámbito institucional”, trabajo de investigación propuesto por docentes de la ESCUSUB, propone también la incorporación de alumnos de la carrera de Tecnicatura en Seguridad Pública.
- “Género y Misiones de Paz en el ámbito de Gendarmería Nacional Argentina”, trabajo de investigación –actualmente en desarrollo– a cargo de docentes de la ESCUSUB.

Respecto a la formalización de los proyectos de investigación, cabe decir, como importante, que toda la documentación respaldatoria de la gestión y/o ejecución de los proyectos debería contar con un acto resolutorio de la máxima autoridad del IUGNA, a fin de garantizar el compromiso económico e institucional y las responsabilidades del equipo de investigadores respecto de la ejecución de dichos proyectos.

Y sobre las temáticas que se tratan en cada proyecto, se considera que son pertinentes, y se ajustan a las áreas temáticas señaladas por la institución, restando indicar –cuando corresponda– cuál sería la línea de investigación a la que aporta cada proyecto.

CONTEXTO DE INTERACCIÓN

Respecto del grado de articulación con las restantes funciones sustantivas universitarias, puede decirse que el proyecto sobre “Modelos tafonómicos forenses” propone acciones tendientes a relacionar-

se con la docencia, mediante la incorporación de investigadores que son a su vez docentes y de alumnos que ya cuentan con la formación necesaria como para entender la vinculación entre lo que estudian y el proyecto mismo. Este proyecto cuenta incluso con publicaciones científicas que, conjuntamente con seminarios breves dirigidos a los estudiantes, permiten una acción de impacto directo en la docencia. Acerca de la vinculación con el medio, el equipo de investigación a cargo del proyecto deberá definir si es posible relacionar la investigación con la comunidad específica de la seguridad pública.

No es posible analizar el aporte del proyecto sobre “Identificación y caracterización toxicológica de compuestos psicoactivos de origen vegetal” a la docencia y a la extensión o vinculación al medio, hasta tanto no se finalice con la formalización del mismo.

Y respecto del proyecto “Participación de la Gendarmería Nacional en las Misiones de Mantenimiento de Paz (MMP)”, la vinculación con las restantes funciones sustantivas del IUGNA, así como con áreas externas a la institución, está presente y se pueden concretar actividades muy positivas dado el interés de la comunidad educativa en las MMP.

Respecto de las acciones de extensión, producción de tecnología y transferencia, se considera la información proporcionada en la ficha SIEMI, como así también la señalada sobre esta función en el IAI, los avances de planes de mejora y el relevamiento y entrevistas realizadas durante la visita a la institución.

En el IAI la institución señalaba que no poseía un reglamento de extensión aprobado que instituyera políticas y procedimientos explícitos que regulasen las acciones en el área en acuerdo con la misión y los objetivos del Instituto. Al momento de la visita, el IUGNA presenta un Reglamento de Extensión que dispone acerca de los programas, proyectos y actividades de extensión, procedimientos para la convocatoria, presentación y evaluación de estas actividades, y aspectos relacionados con la financiación de las mismas. Dicho proyecto está aprobado por el Consejo Académico de la institución según acta N° 1/19.

Cabe mencionar que los tipos de actividades previstos en dicho reglamento se limitan al desarrollo de actividades de capacitación o formación, sin enunciar específicamente otros tipos válidos para el desarrollo de la extensión universitaria, como lo son las actividades relacionadas con la transferencia de tecnología y/o la vinculación tecnológica. Es decir, la función de extensión universitaria es más abarcativa, contando con nuevas instancias de contacto con la sociedad –especialmente en el ámbito empresarial y/o industrial– mediante otros modelos de acción: servicios a terceros, asistencia técnica y unidades de vinculación. Si bien el IUGNA tiene una identidad propia que orienta las áreas en las cuales pueden desarrollarse las acciones de extensión, es decir, vinculadas a la seguridad pública, es posible que puedan realizar esfuerzos para abordar la transferencia de tecnología.

Respecto de las condiciones de generación de programas de extensión, producción de tecnología y transferencia acorde con los objetivos de la institución, el Reglamento de Extensión promueve y ordena

el proceso de convocatoria, presentación y evaluación de distintas instancias de extensión según la duración de las mismas (proyectos, programas y actividades).

En el IAI, la institución describe las actividades de extensión –mayormente referidas a la capacitación– realizadas en las distintas unidades académicas que conforman el IUGNA. Cabe mencionar que las actividades incluidas en el apartado “Otros”, tales como proyecto “Juramento de fidelidad a la bandera”; proyecto “El juramento de la bandera: acción de compromiso y sentido de pertenencia a la sociedad”; actividad “Viaje de intercambio institucional: recibimiento de la Escuela de Carabineros de Chile General Don Carlos Ibáñez del Campo”; actividad “Visita de la Policía Nacional de Perú”; actividad de la Banda de Música; actividad de la selección hípica; actividad “Juegos universitarios regionales” y actividad “Torneo interfuerzas”, deberían enmarcarse adecuadamente dentro de las líneas de extensión pertinentes, sean éstas las referidas a vinculaciones interinstitucionales o a bienestar estudiantil, formulándose las mismas desde el ámbito académico de la GN, si ese fuera el caso. De lo contrario, se asume que se trata de acciones de extensión propias de la Fuerza, en cuenta al rol social que les cabe, y no generadas desde el contexto académico universitario del IUGNA.

Durante la visita y las entrevistas realizadas, se tomó conocimiento en detalle de alguna de las actividades de extensión, como la referida al seminario “Judo verbal: seminario de tácticas comunicativas para la intervención en conflictos” y a la jornada “Prevención de adicciones”, observándose la fortaleza de estas acciones de extensión toda vez que, desde la unidad académica a cargo de las mismas, se puede dar una respuesta a una problemática del medio en la cual se encuentran insertas.

Al momento de analizar las fuentes de financiamiento dispuestas para las actividades de extensión, la institución reconoce la situación existente, respecto de las restricciones presupuestarias que dificul-

tan el desarrollo de estas actividades. Pero también se menciona en el IAI, que existen políticas presupuestarias que permiten el ingreso de recursos aportados por la Gendarmería Nacional mediante la venta de productos (capacitaciones, tecnología, proyectos de investigación, materiales educativos y otros); todo ello de conformidad con lo dispuesto por la mencionada Ley N° 24156 y el procedimiento específico establecido por la normativa institucional de Gendarmería Nacional. Es decir, es posible considerar la generación de recursos propios a partir de las actividades de extensión dirigidas a la comunidad.

Tanto las instalaciones, como el equipamiento y los recursos materiales requeridos para el desarrollo de las actividades de extensión realizadas se consideran adecuados y suficientes. Debería cuidarse que no fueran una limitante que condiciona la propuesta e implementación de acciones que requieran recursos no existentes a la fecha en la institución.

Con referencia a la realización de convenios interinstitucionales que garanticen el grado de compromiso de organizaciones externas al IUGNA en el desarrollo de acciones conjuntas, se observó en las entrevistas que el trámite de autorización de estos documentos es exigente y no se favorece la realización de vínculos académicos destinados al desarrollo de la investigación y la extensión con instituciones de interés, como universidades, institutos de investigación y laboratorios de alta complejidad. Aun cuando la misma institución declara que la atribución de aprobar convenios interinstitucionales es del Consejo Directivo del IUGNA, órgano que ha aprobado cuatro convenios de cooperación y/o complementación mutua desde el origen del Instituto: convenio entre el Instituto Universitario de Gendarmería Nacional y la Universidad Nacional de Tres de Febrero (03-04-2014); convenio entre el Instituto Universitario de Gendarmería Nacional y la Universidad Nacional de Quilmes (26-03-2014); convenio entre el Instituto Universitario de Gendarmería Nacional y la Universidad Nacional de La Matanza (2014); y convenio entre el Instituto Universitario de Gendarmería Nacional y la Universidad de Villa

María (31-03-2015). De manera que sería conveniente que el IUGNA avance en la formalización de vínculos con instituciones científicas externas, principalmente para el desarrollo de la investigación y la extensión, funciones que es necesario fortalecer.

La propia institución reconoce sus falencias respecto de las políticas de formación de recursos humanos destinados al desarrollo de acciones de extensión. Pero es posible que, de implementarse los planes de mejora propuestos en el IAI, se logre superar este déficit, particularmente porque de implementarse el Reglamento de Extensión propuesto, seguramente se incrementarán las tareas de gestión de los distintos estamentos responsables de desarrollar estas actividades.

De acuerdo a lo informado por la institución, las acciones de extensión referidas a becas y bienestar estudiantil son adecuadas y suficientes. Se reconoce la necesidad de avanzar en el desarrollo de mecanismos de seguimiento y comunicación con los graduados.

Si bien la mayoría de las actividades de extensión desarrolladas desde el contexto académico tienen vinculación con la docencia, la institución señala la insuficiencia en el desarrollo de líneas de acción tendientes a la articulación de las actividades de extensión con las actividades de investigación, ya que ambas funciones no se encuentran suficientemente desarrolladas en el IUGNA.

Es necesario que el IUGNA defina el concepto institucional de extensión universitaria y una política integral para el área, diferenciando aquellas actividades de extensión que corresponden a la propia Gendarmería Nacional, en cuanto a su servicio a la comunidad, de aquellas generadas desde el ámbito del Instituto Universitario. Básicamente, lo que resulta necesario es enfocar aquellas actividades de servicio comunitario que puedan resultar de interés para que los docentes y alumnos de las carreras puedan participar extendiendo la acción desde el ámbito académico, no solamente desde el rol social de la Gendarmería Nacional.

El IUGNA posee tres bibliotecas en cada una de las UA, consideradas como instrumento central en las actividades de docencia, investigación y extensión (IAE). En el Reglamento de Servicios, aprobado en 2019, según la Información Adicional remitida por el IUGNA se menciona además la existencia de bibliotecas en los institutos de Formación de Gendarmes y de Capacitación Especializada, así como otras pertenecientes al despliegue institucional. Allí se establecen con carácter normativo la misión, visión, objetivos y funciones de las bibliotecas, que resultan apropiadas y adecuadas. En sus anexos incluye manuales de procedimientos técnicos, de desarrollo de colecciones y de préstamos.

Se cita en este Reglamento un Sistema de Bibliotecas IUGNA, cuya entidad orgánica no se verifica en la visita del Comité de Pares Evaluadores. Se considera recomendable formalizarlo en un plazo adecuado a las necesidades institucionales. Ello implicaría determinar la organización que el IUGNA considere más conveniente y adecuada. La modelización de este sistema podría adoptar esquemas ya existentes, según las opiniones recogidas durante la visita, mediante la incorporación de una coordinación o dirección que se ocupe de las compras consorciadas, del catálogo del sistema, de la determinación de políticas, la determinación de estándares, la representación institucional, la intervención en el repositorio, entre otras acciones. En tanto, los integrantes tendrían autonomía para cumplir funcionalidades operativas, particulares en cada UA. En la red del sistema se podrían incluir también el Museo Histórico u otras dependencias, con misiones afines a las bibliotecas.

Las bibliotecas integran la REBIFA (Red de Bibliotecas de las Fuerzas Armadas). La ESCUSUPER además coopera con UNIRED (Red de Bibliotecas en Ciencias Sociales y Humanidades). Sería deseable que en el futuro se adhieran a otras redes institucionales del país y del exterior, teniendo en cuenta la especialidad de la oferta académica y las características comunes y diferenciales de éstas (IAE, entrevista).

INFRAESTRUCTURA EDILICIA E INFORMÁTICA

Tabla 6. Infraestructura edilicia e informática de las bibliotecas

	ESCUGEN	ESCUPER	ESCUSUB
Superficie (m2)	150	42,13	52
Equipamiento informático (uso interno)	1	1	1
Equipamiento informático (uso general)	1	0	0
Conexión Internet / wifi	Limitada	Limitada	Limitada

Fuente: Elaboración propia.

Los espacios físicos difieren según la UA, con buena accesibilidad desde el exterior. Se manifiesta la necesidad de ampliación. En el caso de la ESCUGEN se planteó la necesidad de readecuarlo en función de las actividades, así como la mejora de condiciones de preservación y seguridad. Todas las bibliotecas cuentan con sala de lectura de distinta capacidad, no obstante, se cree conveniente elaborar un plan a mediano plazo para ir ajustando el crecimiento de superficie, teniendo en cuenta el desarrollo de colecciones y una mayor demanda de sus servicios.

En cuanto al equipamiento informático, se presenta como insuficiente. Sería deseable que se amplíe tanto para uso interno como para los asistentes, con acceso al catálogo en línea, bases de datos e Internet. Al mismo tiempo, y para fortalecer el uso de las instalaciones como sala de estudio, trabajo e integración, garantizar una buena conexión a redes vía wifi desde equipos propios.

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

Las bibliotecas de la ESCUGEN y la ESCUSUPER funcionan bajo la órbita de la Secretaría Académica, en tanto en la ESCUSUB dependería del área de Extensión, Jefatura de Estudios, en forma indirecta, cabe decir que el organigrama de la UA no expresa dicha dependencia. Se recomienda revisar la dependencia de esta última biblioteca toda vez que debería estar bajo el égido académico y no de extensión. En suma, este aspecto también debe considerarse a la hora de analizar la estructura organizativa de la institución en general.

La planta está conformada de la siguiente manera:

Tabla 7

	ESCUGEN	ESCUSUPER	ESCUSUB
Bibliotecario	2	2	1
Personal administrativo	--	--	3
Total	2	2	4

Fuente: Elaboración propia.

El horario de atención está relacionado con el personal disponible y las dedicaciones, así como con los horarios de cursada y la modalidad de cada UA.

Se observa que todos los responsables de las bibliotecas tienen titulación profesional, en tanto que el personal administrativo posee título secundario. No se han implementado acciones específicas para capacitación (Ficha SIEMI). Teniendo en cuenta la figura de Sistema de Bibliotecas, la existencia de otras bibliotecas en los Institutos, según figura en el Reglamento y surge de las entrevistas realizadas, así como el papel que les compete en el Repositorio Ins-

titucional, se sugiere formular un plan de crecimiento de la planta técnico-profesional, a partir de estándares aplicables a instituciones similares y atendiendo al carácter y necesidades del IUGNA. Sería deseable que, además de la incorporación de agentes, se promueva la capacitación y actualización permanente, para atender a la dinámica de crecimiento de las funciones, las responsabilidades asignadas, la ampliación de los horarios y servicios prestados con el objetivo de dar mayor satisfacción a la comunidad de usuarios que atiende.

SERVICIOS Y USUARIOS

En relación con los servicios y usuarios se observa que resultan acordes con los existentes en bibliotecas de educación superior. Se ofrece préstamos, referencia, acceso al catálogo *in situ* y vía OPAC (sólo ESCUSUPER), a bases de datos y recursos referenciales de acceso libre, a Internet y espacios de consulta y estudio. También se puede recurrir a algunas bases de datos de revistas y libros en texto completo de la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología (BE-CyT), por sistema de préstamo interbibliotecario.

Se han realizado capacitaciones sobre uso de la biblioteca y talleres de alfabetización informacional a demanda, para promover un mayor uso y aprovechamiento de los servicios y recursos disponibles. Al mismo tiempo, se ha participado en talleres de lectura, escritura y apoyo para la realización de los TIF. Sería deseable que estos talleres y capacitaciones se incrementen, dictándose en forma regular y periódica.

Las estadísticas de uso de los servicios son:

Tabla 8

	ESCUGEN		ESCUPER		ESCUSUB	
Tipo	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Préstamos y renovaciones						
Préstamos a domicilio	2.706	200	415	467	810	817
Préstamos sala de lectura	432	1.000	320	250	780	814
Préstamos áulicos	sd	sd	sd	sd	90	116
Servicio de referencia						
Tradicional	sd	sd	400	sd	sd	sd
Virtual	sd	sd	15	sd	sd	sd
Catálogo en línea						
Cantidad de visitantes	sd	sd	204	sd	sd	sd
Cantidad de visitas a registros	sd	sd	2.200	sd	sd	sd
Sesiones	sd	sd	615	sd	sd	sd
Accesos						
Acceso a colecciones - estante abierto	sd	sd	280	sd	sd	sd
Acceso a Biblioteca Electrónica	sd	sd	30	sd	sd	sd
Acceso a Internet/wifi	sd	sd	300	sd	sd	sd

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que los datos no volcados se corresponden con los registros llevados a cabo por las bibliotecas, su forma de organización, el fondo bibliográfico, la existencia de OPAC, el tipo de usuario, etc. Se puede inferir que los servicios en general muestran un buen uso de los recursos y colecciones, teniendo en cuenta las observaciones apuntadas aquí y en el punto siguiente. No obstante, se estima que tienen potencial de incremento, en la medida en que las colecciones satisfagan la demanda y los usuarios requieran otros servicios diferenciales que las bibliotecas están en condiciones de prestar.

Los usuarios que utilizaron los servicios en 2017 se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 9

	ESCUGEN	ESCUSUPER	ESCUSUB
Alumnos	120	650	1.679
Docentes	5	50	57
Otros	40	0	44

Fuente: Elaboración propia.

COLECCIONES: ORGANIZACIÓN, DESARROLLO, PRESUPUESTO Y POLÍTICA DE ADQUISICIONES

El catálogo de las bibliotecas se encuentra automatizado mediante los sistemas ABCD en la ESCUGEN y ESCUSUPER (que no ha cargado la totalidad del fondo) y Aguapey en la ESCUSUB; esta última se migrará en fecha próxima para unificarse. Usan formato CEPAL, normas AACR2 para catalogación, Sistema de Clasificación Decimal Universal e indizan a través de tesauros y vocabularios controlados.

Se ha mencionado que la REBIFA planea la promoción del sistema integrado de gestión Koha como software de automatización para sus integrantes. Se estima que la compatibilidad con el utilizado en la actualidad promoverá la interoperabilidad con otros catálogos y un uso más eficiente de los registros compilados.

El fondo bibliográfico es variado y atiende parcialmente a las demandas de la comunidad. La mayor parte está dispuesta en estanterías de acceso abierto. Algunos materiales deben ser solicitados en el sector de atención al público.

Tabla 10

Tipo	ESCUGEN		ESCUPER		ESCUSUB	
	Títulos	Ejemplares	Títulos	Ejemplares	Títulos	Ejemplares
Colección general (libros, monografías, etc.)	3.000	5.350	3.200	5.000	3.000	5.400
Libros (formato digital)	526	sd	40	sd	15	sd
Publicaciones periódicas (títulos de revistas)	3	sd	sd	sd	1	sd
Antigüedad menor a 10 años	7%	sd	7%	sd	3,60%	sd
Grado de satisfacción de la colección	10%	sd	45%	sd	40%	Sd
BD y revistas texto completo (BECYT)	x	sd	x	sd	x	Sd

Fuente: Elaboración propia.

Este fondo se incrementa a través de donaciones y canje y en menor medida por compra. Se ha señalado que la falta de presupuesto propio constituye una debilidad para el desarrollo de las colecciones –de magnitud mediana–, y explica también la antigüedad de los títulos, así como el grado de satisfacción de la colección en relación con

la demanda bibliográfica de las carreras. El acceso a los recursos de la BECyT cubre en forma muy parcial la especialización del material requerido, por lo cual no tiene uso intensivo.

Las bibliotecas no poseen presupuesto propio: cada UA es autónoma para el otorgamiento de partidas para desarrollo de colecciones. En este sentido, se considera importante dotar al Sistema de Bibliotecas de recursos económicos para poder cumplir con sus objetivos, a través de un programa interanual que cubra las carencias y necesidades manifestadas en el IAI. Observación ya planteada en el análisis económico- financiero institucional.

Se estima que es necesario implementar a corto plazo un plan de desarrollo de colecciones plurianual, con un presupuesto acorde, otorgado a nivel Sistema de Bibliotecas para promover adquisiciones para todas sus integrantes. En este plan se podrían aplicar criterios distributivos en base a un mayor cumplimiento de la cobertura de bibliografía obligatoria y complementaria, incrementos porcentuales y equitativos de los fondos, suscripción a recursos electrónicos específicos para las temáticas de enseñanza e investigación de las UA, actualización de títulos, incorporación de bibliografía de las nuevas orientaciones de las carreras y criterios para cumplir con estándares para servicios bibliotecarios de educación superior. Se sugiere incluir también a las bibliotecas de los institutos que conforman el sistema, cuyas colecciones parecen ser incipientes.

EDITORIAL

La ausencia de una editorial, en el sentido estricto del término, es marcada como una debilidad a superar según indica el IAI. En 2018, la Secretaría de Investigación del Rectorado desarrolló la revista digital de divulgación científica y de acceso abierto, denominada *Ciencia y Seguridad*. En el IAI se detalla la estructura de la revista, su cuerpo editorial y las normas de publicación. En la página web, <http://revis->

tacys.iugna.edu.ar/index.php/RevistaCienciaySeguridad/, se determinan los objetivos, periodicidad, tipos y estructura de los artículos, instructivos para autores, así como referencias sobre derechos de autor y responsabilidades. A la fecha de elaboración de este Informe no se ha publicado ningún número.

Asimismo cuentan con la revista *Centinelas*, <https://prensagendarmeria.gob.ar/revista-centinelas>, publicación estilo *Organ House*, impresa en papel y disponible también en forma electrónica.

REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El Repositorio Digital Institucional del IUGNA (REDIG) fue creado en el año 2018 mediante Orden Resolutiva 2018-17-APN-DIREDTOS#GNA y modificado, adecuado y actualizado en junio de 2019 a través de la Orden Resolutiva 2019-41-APN-DIREDTOS#GNA. En estas normas se adopta y establece la política de acceso abierto como compromiso en la difusión y divulgación de la producción intelectual del IUGNA. Se estima que la creación del Repositorio impulsará la difusión de resultados de las actividades de investigación y académicas del IUGNA.

El Repositorio es coordinado y supervisado por la Secretaría de Posgrado, Investigación y Educación Permanente, con la intervención de las UA, la Asesoría Legal y Técnica y el Departamento de Comunicaciones e Informática, con roles específicos para cada una de las instancias.

En la normativa se establecen, con claridad y taxativamente, los contenidos aceptados, el mandato de depósito, las directivas para la gestión de derechos de autor y depósito, incluyendo excepciones, períodos de embargo y un plan de gestión de datos, entre otros. Cumpliendo con las leyes vigentes, la normativa promueve adoptar las condiciones requeridas para adherir al Sistema Nacional de Repositorios Digitales (SNRD), y así integrar otras redes específicas y darle visibilidad a la producción del IUGNA.

Por ser de muy reciente creación, y estar en etapa de desarrollo inicial, no existen datos sobre el Repositorio. Se estima que, con la normativa dictada, sumada al trabajo del equipo designado y la voluntad institucional, se pueden obtener resultados concretos a corto plazo. Implicará además una intensa actividad de difusión y concientización sobre la importancia del mismo. Se sugiere dar apoyo y continuidad sostenida al proyecto.

El IUGNA, de acuerdo a su Proyecto Institucional, fue creado para responder a las necesidades de formación y de actualización en el área de Seguridad Pública del personal de la Fuerza, que contempla al personal de Seguridad, Intendencia, Policía Científica y Comunicaciones. Al mismo tiempo, esta propuesta educativa se extiende a aquellas personas que, cumpliendo con los requisitos de ingreso, estén interesadas en formarse en la mencionada área en un ámbito universitario. Así, el Instituto se adecua al marco integral de la Ley de Educación Superior (LES), asegurando el acceso a las propuestas académicas sin discriminación de naturaleza alguna, tal como fue señalado en la ley de creación.

En la Resolución CONEAU N° 434/10, por la que se emite dictamen favorable para su puesta en marcha, se evaluó que la concepción de “seguridad pública” en la que se asienta el proyecto recoge adecuadamente los aportes teóricos y de doctrina recientes al respecto. Asimismo, que tanto el proyecto como el Estatuto Académico enfatizan en especial los valores de libertad de la persona, democracia, ética pública, solidaridad, pluralismo y desarrollo del pensamiento crítico, por lo que se ajusta a los requisitos generales del sistema universitario nacional.

También se señala que, tratándose de una institución que se enmarca en las previsiones del artículo 77 de la LES, por lo cual no se le aplican las normas sobre autonomía y sobre gobierno de las instituciones universitarias nacionales, la tensión entre sus finalidades y su estructura y funcionamiento debe ser objeto de autovigilancia y evaluación por parte de las autoridades, con el fin de consolidar el carácter universitario de la institución.

Esta tensión se muestra en los dispositivos institucionales de articulación entre el Instituto Universitario y la Fuerza de la que depende, a fin de resguardar la autonomía académica de las decisiones sobre el desarrollo de las funciones universitarias. El IUGNA circunscribe su oferta académica de formación profesional, de investigación, de producción y de extensión al área disciplinaria de la Seguridad.

El IUGNA ha comenzado a trabajar en la adecuación de organigramas y redefiniciones de misiones y funciones de los diversos estamentos académicos y administrativos, y la incorporación de nuevas tecnologías de comunicación. Del análisis de la estructura general se deduce la necesidad de reorganizarla atendiendo a una dependencia adecuada entre las áreas, y a los espacios de control apropiados que permitan el funcionamiento armónico de la institución universitaria.

En el IAI se presentan tres organigramas alojados en distintas bases documentales y elaborados en diferentes períodos. La institución prevé revisar las relaciones funcionales entre los distintos estamentos de gobierno y gestión en las nuevas propuestas normativas propuestas en los planes de mejora.

La institución asume el desafío de reorganizar las normas que regulan toda la actividad académica. En ese sentido, si bien se llevó adelante el proceso de análisis, revisión y elaboración de la nueva propuesta del Estatuto Académico mediante la conformación de una comisión de trabajo, queda pendiente su tratamiento y aprobación por parte de los órganos de gobierno del Instituto. Asimismo, se aprobaron los reglamentos de Estudios y de Trabajo Integrador Final. Para cumplir con el propósito de generar una oferta de posgrado es necesario contar con una reglamentación al respecto, cabe destacar que según el plan estratégico estaba prevista la implementación de una carrera a fines de 2018.

Respecto del análisis económico, ante la ausencia de fuentes alternativas de financiamiento y la reducción de los aportes originados en el Tesoro Nacional para atender gastos crecientes de funcionamiento, se observa un desequilibrio que impacta en las previsiones y proyectos del IUGNA, poniendo en riesgo las metas de los planes estratégicos y de mejoras respectivos. Por la propia naturaleza de su alumnado y por el compromiso que implica para la Fuerza asegurar su formación y promoción, deberán fortalecerse las previsiones financieras del Programa 41 a fin de que no afecten el cumplimiento de los objetivos contemplados para la gestión del IUGNA.

Se han detectado limitaciones, tanto en recursos humanos como técnicos y de infraestructura y equipamiento, debidas a las restricciones de recursos, que deberán revisarse.

La gestión universitaria del IUGNA enfrenta importantes desafíos. En primer lugar, la necesidad de completar la oferta formativa con carreras de posgrado que, a la fecha de presentación del IAI, se anuncia en sus principales documentos, lo que le permitiría obtener el perfil deseado para una institución universitaria.

Como se ha señalado, la oferta académica del IUGNA se desarrolla en diversas localizaciones geográficas del país que poseen características diferentes entre sí. La extensión geográfica de sus actividades y una compleja estructura de conducción orgánica hacen necesario fortalecer y regular los diversos mecanismos y operaciones propias de los procesos de gestión institucional, evidenciado principalmente en los organigramas presentados en el IAI.

En el nivel específico de cada UA, sería conveniente la presencia de las funciones sustantivas en cada una, según corresponda. La gestión de la función investigación y extensión debería estar representada por la organización de tal forma que se aprovechen las fortalezas de cada instituto en forma individual pero también integral. Del mismo modo, el área de Educación a Distancia requiere un espacio institucional adecuado y se debiera considerar esta opción pedagógica en el desarrollo de la propuesta académica.

Gran parte de la planta actual del cuerpo docente inició sus actividades antes de la creación del IUGNA. Esto significó generar acciones adecuadas al nuevo contexto institucional que permitieran dar continuidad laboral a los docentes. Para ello, se gestionaron distintas acciones tendientes a regularizar la planta docente, entre ellas: proceso de reconversión docente –previsto en el proyecto institucional original– mediante concursos cerrados, proceso de reválida de la situación de revista, y la elaboración del proyecto de concurso docen-

te. No obstante los esfuerzos realizados en este sentido, resta avanzar sobre la conformación de equipos de cátedras y la realización de los concursos docentes previstos en la normativa institucional, para lograr el fortalecimiento de la función académica que le cabe como institución universitaria, con el consecuente impacto en las actividades de investigación y extensión que se requieren.

Los cargos de gestión de las carreras no se encuentran definidos en términos de la especificidad de cada una. La función que realizan los coordinadores no cubre el rol de responsabilidad académica que le cabe a quien deba dirigir una carrera.

En cuanto a los alumnos del IUGNA, se destaca el compromiso que manifiestan con la institución, hecho que se expresa en la baja tasa de desgranamiento y deserción. En tanto, la tasa de graduación, en el caso de ESCUGEN está relacionada con la confección y presentación del TIF. El número de graduados de las carreras de pregrado es significativo con relación a los porcentajes correspondientes a los cursantes que completan el grado (4to año de las licenciaturas). Con relación a los graduados de ESCUSUPER, si bien en proporción a los ingresos la tasa de graduación es alta, el tiempo destinado a la presentación del TIF posterga el egreso y graduación. El Instituto Universitario no cuenta con un área destinada a realizar el seguimiento y apoyo a los graduados, este contacto permitiría avanzar sobre ofertas de posgrados y una retroalimentación natural en las carreras de grado y pregrado.

En referencia al desarrollo de la investigación, en el proyecto institucional se plantea que estaría orientado por las necesidades específicas de la Gendarmería y se promovería el desarrollo de líneas de investigación centradas en los campos de especialización profesional en las áreas de Seguridad, Administración Pública, Criminalística y Comunicaciones. Al respecto, el IUGNA reconoce sus falencias en el desarrollo de la función y propone líneas de acción que –de concretarse– serían suficiente para comenzar con el desa-

rrollo de la I+D+i en su ámbito. Las metas fijadas en el plan de mejoras propuesto para esta dimensión son adecuadas y pertinentes para este logro.

El IUGNA cuenta con políticas explícitas de investigación y desarrollo, las cuales son acordes con la misión y objetivos institucionales, aunque tal vez pueda ser necesario ajustarlas una vez que las UA definan concretamente cuáles serán las líneas de investigación de su interés. Dichas políticas promueven la generación de proyectos y programas, así como la conformación de equipos de investigación, todo lo cual está incluido en el Reglamento de Investigación de reciente aprobación. No obstante, es necesario que las unidades académicas definan sus líneas de investigación prioritarias, a fin de enmarcar adecuadamente las acciones que se están desarrollando y las que se generarán a futuro.

Un aspecto que se debe atender es la difusión interna y externa de los resultados de la investigación. En el primer caso, mediante acciones de difusión hacia la propia comunidad educativa, y en el segundo caso, mediante la participación con publicaciones o exposición de resultados en eventos académicos o revistas científicas especializadas. A esto contribuye la revista Ciencia y Seguridad del IUGNA, recientemente implementada.

La institución debería orientar su política de formación de recursos humanos al fomento de las acciones de participación de docentes y alumnos en eventos académicos de difusión de la I+D, a fin de que tomen contacto con sus pares, con el estado del arte y se vinculen con otros investigadores sobre las temáticas de interés.

En cuanto a los procedimientos básicos de gestión de la investigación, el Reglamento de Investigación es suficiente en lo referido a los mecanismos de presentación, evaluación y ejecución de los proyectos de investigación.

Si bien la institución cuenta con un grupo reducido de docentes con perfil y experiencia en investigación, las políticas de formación de una masa crítica de investigadores no fueron suficientes. La institución debería abocarse a definir los lineamientos para la formación de investigadores, considerando la categorización de los investigadores y la conformación de equipos o grupos de investigación, vinculando estas acciones con las políticas referidas a la conformación de equipos de cátedra, jerarquización y carrera docente.

El Avance del Plan de Mejoras al 19 de junio de 2019 presentado por la institución evidencia claramente la imposibilidad de desarrollar las acciones comprometidas en el IAI, por falta de recursos presupuestarios. Se destacan particularmente las acciones tendientes a salvar esta dificultad, entre estas, la propuesta de modificación programática del presupuesto asignado a la Fuerza, con la creación de las respectivas metas físicas destinadas a la implementación de las mejoras propuestas para el desarrollo de la investigación. Este aspecto económico-financiero es el componente al que mayor atención debe darse en todos los niveles de la institución, en función de las líneas de investigación que cada unidad académica se comprometa a promover.

Se coincide con la institución en las afirmaciones referidas a las acciones pendientes, para mantener como objetivo primordial la construcción del conocimiento científico en el área disciplinar de la Seguridad, esto implica fortalecer y consolidar las actividades de gestión referidas a recursos humanos, adecuación en materia financiera y planificación presupuestaria, infraestructura de espacios específicos y laboratorios, equipamiento e insumos.

Respecto de la función de extensión, la estructura de gestión del IUGNA destinada al desarrollo de la extensión resulta adecuada, aunque sería conveniente una vinculación transversal por temáticas de interés, entre todos los estamentos propios de cada UA responsable de las mismas.

Es necesario que la institución defina y formalice políticas explícitas para el desarrollo de la extensión, atendiendo particularmente a la vinculación de estas últimas con los proyectos de investigación que se aborden, así como al desarrollo de otros modelos extensionistas (servicios a terceros, transferencia de tecnología y asistencia técnica). Toda vez que, con ello, se generaría un camino para la búsqueda de recursos económicos externos para atender en parte la insuficiencia de recursos presupuestarios evidenciados por la institución.

Al no estar explícitamente definidas las políticas de extensión como base para el desarrollo ordenado y continuo de esta función sustantiva, ello impacta directamente en la formulación e implementación de programas, proyectos y actividades de extensión.

Si bien la estructura organizativa responsable de las acciones de extensión está constituida, es necesario definir e implementar políticas de formación de recursos humanos destinados al desarrollo de la extensión, requiriéndose además un trabajo colaborativo e integrado entre todos los estamentos responsables de la extensión en las distintas UA.

Los procedimientos para la elaboración de convenios interinstitucionales deberían promoverse y agilizarse, con el objetivo de que el IUGNA tome contacto con instituciones pares y con quienes mantenga intereses en común.

Los aspectos de las bibliotecas analizados responden parcialmente a las necesidades específicas de la comunidad que atienden, observando que se encuentran en una fase inicial de desarrollo y consolidación. El grado de satisfacción, la dimensión de las colecciones y el acceso a recursos en las bibliotecas son limitados. La misión, la visión y la política de las bibliotecas, expresadas en el Reglamento, son adecuadas.

El Repositorio Digital Institucional se encuentra reglamentado y en proceso inicial. La actividad editorial es escasa, estimándose que el Repositorio podría convertirse en vehículo para motivar su desarrollo.

GOBIERNO Y GESTIÓN

1. Adecuar y consolidar la estructura y normativas del IUGNA para responder a su misión universitaria.
2. Apoyar la dependencia jerárquica y funcional establecida en el segundo párrafo del artículo 32 del Estatuto del IUGNA del Rector con el resto de los estamentos, a fin de cumplir con lo dispuesto en el artículo 35 de esa normativa.
3. Garantizar una estructura administrativa, académica e institucional que permita el desarrollo integral e integrado de las funciones universitarias de docencia, investigación y extensión.
4. Difundir el Proyecto Institucional y Académico a todo nivel de gobierno, los responsables de la gestión, el plantel docente, empleados y alumnos, en tanto este documento expresa los valores institucionales, el ambiente académico y los aspectos pedagógicos a observar.
5. Mejorar los canales de gestión y comunicación para lograr una vinculación ágil y eficiente entre las diferentes unidades académicas del IUGNA.
6. Disponer de estrategias institucionales que tiendan a disminuir el impacto de la rotación del personal, que afecta el funcionamiento y continuidad de los procesos académicos.
7. Avanzar en la capacitación de los recursos humanos abocados a tareas de conducción y gestión universitaria.
8. Redefinir adecuadamente las funciones de los estamentos medios de la organización, de modo tal que resulten abordables y acordes a las necesidades de calidad académica institucional.

GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

9. Mejorar la asignación presupuestaria del Programa 41 a efectos de cubrir las necesidades económico-financieras insatisfechas del IUGNA debido a la reducción de la asignación y de su ejecución, e integrar en los presupuestos la totalidad de las asignaciones financieras destinadas al funcionamiento de la institución.
10. Contemplar la clasificación por funciones, tanto en la formulación de las peticiones para la tramitación del anteproyecto del presupuesto, como en su ejecución, de modo de poder identificar los recursos destinados a docencia, investigación y extensión.
11. Identificar e implementar mecanismos de acceso hacia nuevas y complementarias fuentes de financiamiento en el campo académico y científico, aprovechando las políticas presupuestarias que permiten el ingreso de recursos externos.
12. Mejorar la infraestructura física destinada a laboratorios y talleres, como así también a las áreas de gestión y académicas.
13. Actualizar y ampliar el equipamiento tecnológico en los casos en que la dotación resulta insuficiente para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión.
14. Fortalecer la dotación de recursos humanos, adecuando los planteles docentes y sus cargas horarias para atender a las funciones universitarias.

GESTIÓN ACADÉMICA

15. Reorganizar la estructura orgánico-funcional de la Secretaría Académica de modo que le permita atender las actividades referidas a la función docente.

16. Proponer y diseñar carreras de posgrado, en acuerdo con la propuesta que dio origen al IUGNA, dándole consistencia académica al Proyecto Institucional.
17. Analizar el desarrollo de la opción pedagógica a distancia para el despliegue de su propuesta académica en un contexto de dispersión geográfica.
18. Cubrir las funciones de directores de carreras según la especificidad de cada una.
19. Implementar la normativa referida a agrupaciones y categorías docentes para jerarquizar los cargos docentes y generar equipos de cátedras.
20. Promover la sustanciación de concursos previstos en la normativa del IUGNA.
21. Implementar mecanismos de seguimiento de graduados a los efectos de tener datos para diseñar la oferta de posgrados para los integrantes de la Fuerza, así como sobre la inserción, promoción y movilidad laboral de los civiles que cursan los ciclos de complementación.

INVESTIGACIÓN

22. Definir las líneas de investigación por cada unidad académica, tal como se especifica en el artículo 4 del Reglamento de Investigación.
23. Impulsar la adecuación, adquisición o renovación de los recursos materiales de equipos, laboratorios y bibliográficos requeridos por los proyectos de investigación.

24. Formular una política de formación de recursos humanos en investigación que contemple los recursos económicos necesarios.
25. Poner en marcha el plan de mejoras propuesto en el IAI a fin de fortalecer las acciones de investigación hasta aquí desarrolladas.
26. Cubrir los cargos directivos/ejecutivos de la estructura funcional abocada a la gestión de la investigación y fortalecer los mecanismos de comunicación entre los estamentos dedicados a la gestión de la investigación de cada unidad académica.

EXTENSIÓN

27. Poner en marcha el plan de mejoras propuesto en el IAI a fin de fortalecer las acciones de extensión hasta aquí desarrolladas.
28. Definir y formalizar la aprobación de las políticas institucionales sobre extensión, producción de tecnología, transferencia y formación de recursos humanos en la temática, a fin de generar un marco más adecuado para el desarrollo de esta función, procurando la articulación con las políticas para el desarrollo de la investigación.
29. Establecer con claridad la diferencia entre las acciones producto de la labor social y comunitaria de la Fuerza, y aquellas que se enmarcan como una actividad propia de la extensión universitaria.
30. Fortalecer y agilizar los mecanismos tendientes al establecimiento de convenios y acuerdos con instituciones externas al IUGNA, a fin de propender a la vinculación y trabajo conjunto con organismos científicos, organizaciones educativas, de servicio y sociales del medio, para facilitar el desarrollo de proyectos y programas de interés común.

31. Atender los procedimientos fijados en el Reglamento de Extensión, referentes a la convocatoria, presentación, evaluación y gestión de programas, proyectos y actividades de extensión.
32. Fortalecer los mecanismos de comunicación entre los estamentos abocados a la gestión de la extensión universitaria de cada UA, a fin de generar procedimientos ágiles y rutinarios para el aprovechamiento integrado de los recursos humanos y materiales disponibles.

BIBLIOTECA

33. Formalizar el Sistema de Bibliotecas IUGNA, con un modelo adecuado a la organización institucional, incorporando el Museo Histórico y otras dependencias con misiones afines a las bibliotecas.
34. Definir e implementar un plan de desarrollo de colecciones, con intervención de las autoridades de las carreras y otros actores, dotando al Sistema de Bibliotecas de un presupuesto acorde para cubrir las carencias y necesidades en infraestructura y equipamiento informático.
35. Apoyar el dictado de talleres regulares y periódicos destinados a la alfabetización informacional y capacitaciones de apoyo a los usuarios.
36. Impulsar un plan de desarrollo del Repositorio Digital Institucional del IUGNA (REDIG), a través de la interacción con los sectores involucrados, con actividades de difusión y concientización sobre su importancia para visibilizar y difundir los resultados de la producción de investigación y académica.

CARRERA	MODALIDAD	RESOLUCIÓN MINISTERIAL
Licenciatura en Administración Pública	Presencial	1323/2012
Licenciatura en Administración Pública - Ciclo de Complementación Curricular	Presencial	1206/2010
Licenciatura en Criminalística	Presencial	1218/2012
Licenciatura en Criminalística - Ciclo de Complementación Curricular	Presencial	1226/2010
Licenciatura en Gestión y Seguridad de las Tecnologías de la Información	Presencial	164/2017
Licenciatura en Seguridad Pública	Presencial	1206/2012
Licenciatura en Seguridad Pública - Ciclo de Complementación Curricular	Presencial	1146/2010
Profesorado Universitario (en la disciplina correspondiente al título de base) - Ciclo de Profesorado	Presencial	790/2012
Tecnicatura Superior en Administración Pública	Presencial	Res. DGIPE N° 0168/08
Tecnicatura Superior en Investigación Criminal y Narcotráfico	Presencial	Res. DGIPE N° 0167/08
Tecnicatura Superior en Policía Científica	Presencial	Res. DGIPE N° 0166/08
Tecnicatura Superior en Seguridad Pública	Presencial	Res. DGIPE N° 0169/08
Tecnicatura Superior en Seguridad Vial y Transporte	Presencial	Res. DGIPE N° 0911/11
Tecnicatura Superior en Telecomunicaciones	Presencial	Resolución N° 0041/09
Tecnicatura Universitaria en Seguridad Pública y Ciudadana	Presencial	1168/2017
Tecnicatura Universitaria en Seguridad Pública y Ciudadana con orientación en Administración Pública	Presencial	1166/2017
Tecnicatura Universitaria en Seguridad Pública y Ciudadana con orientación en Criminalística	Presencial	654/2017
Tecnicatura Universitaria en Seguridad Pública y Ciudadana con orientación en Gestión de las Comunicaciones	Presencial	796/2017
Tecnicatura Universitaria en Seguridad Pública y Ciudadana con orientación en Investigación Criminal	Presencial	102/2017
Tecnicatura Universitaria en Seguridad Pública y Ciudadana con orientación en Seguridad Vial	Presencial	3345

Fuente: SIEMI.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

Nota

Número: NO-2021-43544456-APN-IUGNA#GNA

CIUDAD DE BUENOS AIRES

Lunes 17 de Mayo de 2021

Referencia: Post Scriptum IUGNA

A: Nestor Raul Pan (CONEAU#ME),

Con Copia A:

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de hacerle llegar mis consideraciones definitivas respecto del Informe Final de Evaluación Externa del Instituto Universitario de Gendarmería Nacional.

En primer término, cabe destacar que el proceso de autoevaluación implicó un significativo trabajo de toda la comunidad educativa de nuestro Instituto Universitario. Representó un esfuerzo de organización para las áreas que componen la institución y, consecuentemente, permitió identificar con claridad las funciones y tareas de cada una de ellas. Asimismo, el proceso de autoevaluación institucional posibilitó conocer las necesidades de cambios y ajustes en los procesos involucrados en el funcionamiento del Instituto Universitario.

Destaco a continuación las acciones que fueron abordadas a raíz de la autoevaluación institucional y que se ven proyectadas a partir de los compromisos asumidos en los planes de mejora.

1. Elaborar un detallado análisis sobre la calidad del estado institucional, académico y educativo del Instituto Universitario. Dicho análisis ha funcionado como un verdadero diagnóstico situacional que funcionó como punto de partida para encarar acciones internas de mejora institucional. Asimismo, aquellos aspectos identificados que requieren de un trabajo sostenido fueron destacados en el

RE-2021-44090606-APN-DEI#CONEAU

Página 1 de 3

informe de autoevaluación para su tratamiento.

2. Detectar las debilidades y establecer las estrategias y soluciones para el cumplimiento de su normativa estatutaria y lograr las bases para la elaboración de un Plan Estratégico lo suficientemente sólido como para garantizar un horizonte institucional previsible y factible de alcanzar.
3. Enriquecer los procesos institucionales para posibilitar la adecuación de las estructuras organizativas, lograr un funcionamiento más ordenado y coherente y una mayor integración interna de la institución universitaria.
4. Monitorear la marcha del Proyecto Institucional y Académico en vigencia. La clara referencia a las áreas que componen la organización, con delimitación de funciones y tareas, ha permitido identificar indicadores de seguimiento del PIA.
5. Mejorar los circuitos de comunicación entre las áreas que componen al IUGNA, con el claro objetivo de hacer foco en la misión institucional.
6. Motorizar la conformación del Sistema Institucional de Educación a Distancia del IUGNA. Su diseño, presentación e implementación ha redundado en la optimización de los recursos disponibles para la formación de la comunidad educativa del Instituto.
7. Realizar el diseño curricular y la posterior presentación formal de la primera carrera de posgrado del Instituto Universitario. La especialización en Gestión de la Seguridad y el Desarrollo en Zonas y Áreas de Fronteras ha sido aprobada durante el presente ciclo a través de los órganos de gobierno institucionales y elevada a la dependencia ministerial correspondiente para su aprobación.

En segundo lugar, la evaluación externa, por su parte, aportó descripciones y juicios valorativos de pares evaluadores con vasta experiencia en el sistema universitario. Su informe permitió engrandecer y completar una visión institucional más amplia, que redundará en líneas de trabajo institucionales y acciones prospectivas que orientarán su crecimiento y desarrollo. Las valiosas consideraciones finales y recomendaciones allí recogidas contribuyen a trazar las proyecciones iniciadas con el proceso de autoevaluación institucional, con miras al crecimiento sólido de nuestra institución. Estas constituyen un insumo fundamental para la continuación, completamiento y perfeccionamiento de los programas de mejoras y para la elaboración del Plan Estratégico del IUGNA.

Los años 2020 y 2021 han representado un verdadero desafío para el Instituto Universitario de Gendarmería Nacional, una casa de estudios joven pero que encarna las tradiciones de la institución que le dio surgimiento: la Gendarmería Nacional. Como fuerza de seguridad nacional la GN posee funciones específicas en las que la presencialidad ha sido uno de los pilares fundamentales. Estas características también forman parte del ideario institucional del IUGNA y la pandemia ocasionada por el virus COVID-19 ha puesto en jaque este aspecto. Algunos de los itinerarios iniciados en vistas a la mejora del funcionamiento universitario se han visto afectados por las consecuencias del aislamiento. Sin embargo, considero que gracias al fortalecimiento institucional provocado por el proceso de autoevaluación, nuestro Instituto Universitario ha contado con las herramientas necesarias para poder seguir funcionando por medio de entornos virtuales, garantizando la enseñanza remota y el seguimiento diferido.

Considero que la etapa a la que damos un "cierre temporal" con la publicación

RE-2021-44090606-APN-DEI#CONEAU

Página 2 de 3

del Informe de Evaluación Externa del IUGNA, constituye una experiencia invaluable que será capitalizada en todos los aspectos del quehacer institucional, dado que se trata del primer proceso de autoevaluación institucional que realiza nuestro Instituto.

En tercer lugar, valoro y reconozco a los integrantes del Comité de Pares Evaluadores y equipo técnico por su relevancia académica sobresaliente y sus potentes aportes que favorecieron la consecución de procesos de conocimiento mutuo y un clima académico del más alto nivel.

Finalmente, quisiera aprovechar la oportunidad para agradecer a la comunidad educativa en su conjunto, docentes, estudiantes, personal no docente, a los integrantes de los diferentes equipos de gestión, tanto de las Unidades Académicas como del Rectorado, a las autoridades de Gendarmería Nacional y a la Secretaría de Planeamiento que coordinó este proceso de trabajo, mediante un trabajo colaborativo y comprometido, que sin dudas redundará en la mejora de nuestra institución.

Sin otro particular saluda atte.

Digitally signed by Gestion Documental Electronica
Date: 2021.05.17 10:36:01 -03:00

MARIANO MELOTTO
Rector
Instituto Universitario de Gendarmería Nacional
Gendarmería Nacional Argentina

Digitally signed by Gestion Documental
Electronica
RE-2021-4409666-APN-DEB#CONEAU

Página 3 de 3



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

Hoja Adicional de Firmas
Respuesta a la vista del informe de evaluación

Número: RE-2021-44090606-APN-DEI#CONEAU

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Martes 18 de Mayo de 2021

Referencia: Respuesta a la vista del informe de evaluación

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 3 pagina/s.

Digitally signed by Gestion Documental Electronica
Date: 2021.05.18 10:08:33 -03:00

VANESA PAOLA MONTENEGRO - 27284353973
en representación de
GENDARMERIA NACIONAL - 30546694263

Digitally signed by Gestion Documental
Electronica
Date: 2021.05.18 10:08:33 -03:00

El Instituto Universitario de Gendarmería Nacional, creado en el año 2007 por la Ley 26286, tiene como antecedente institucional a la Escuela “General Martín Miguel de Güemes”. Esta unidad de formación comenzó su actividad en 1938 y su asiento original fue el Destacamento Campo de Mayo. Su principal finalidad fue incorporar personal superior y de suboficiales.

Sobre esta base se creó con posteridad la Agrupación de Instrucción, cuyo fin era la preparación de los instructores de la fuerza. Más tarde aún, en 1957 se creó la Escuela Superior de Gendarmería.

Estos antecedentes institucionales dan cuenta de un reconocimiento por parte de las autoridades de Gendarmería: la necesidad de formación de su personal. Esta necesidad llevó a la formalización de un instituto universitario según la normativa de la educación superior. Su primera evaluación por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria está reflejada en esta publicación.