

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

INTEGRANTES DEL COMITÉ DE PARES EVALUADORES:

ERNESTO ALBERTO AGUIRRE

ADRIANA ROSA CHIROLEU

MARCELO MAGNASCO

ALFREDO RUSSO

FRANCISCO VON WUTHENAU

MIEMBROS RESPONSABLES POR CONEAU:

FEDERICO MIKKELSEN LÖTH

ADOLFO STUBRIN

EQUIPO TÉCNICO CONEAU:

LEANDRO HABERFELD

FECHA DE LA VISITA A LA UNIVERSIDAD:

25 AL 20 DE OCTUBRE DE 2004

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. EL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO	3
1.2. HISTORIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD.....	4
2. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA UNAM	5
2.1. LA AUTOEVALUACIÓN.....	5
2.2. LA EVALUACIÓN EXTERNA	6
3. GOBIERNO, GESTIÓN, INTEGRACIÓN	8
3.1. EL ESTATUTO Y LOS NIVELES DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD.....	8
3.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD	12
3.3. CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
3.4. LA GOBERNABILIDAD INSTITUCIONAL	18
3.5. LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA.....	22
3.6. LOS RECURSOS HUMANOS	22
3.7. LA INTEGRACIÓN.....	23
4. FUNCIÓN DOCENCIA	24
4.1. LA ESTRUCTURA ACADÉMICA.....	24
4.2. LA OFERTA ACADÉMICA	24
4.3. LOS PLANES DE ESTUDIO	26
4.4. LAS PRÁCTICAS DE ENSEÑANZA	26
4.5. LOS ALUMNOS.....	27
4.6. EL INGRESO A LA UNAM.....	29
4.7. BIENESTAR ESTUDIANTEL	30
4.8. LOS DOCENTES	30
5. FUNCIÓN INVESTIGACIÓN	33
5.1. POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.	33
5.2. LOS ÁMBITOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
6. FUNCIÓN EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA.....	40
7. INFRAESTRUCTURA.....	44
7.1 EDILICIA.....	44
7.2. ESTADÍSTICAS, COMUNICACIONES, TECNOLOGÍA Y SISTEMAS	47
8. BIBLIOTECAS	51
9. CONSIDERACIONES FINALES	53
10. RECOMENDACIONES.....	54
10.1. GOBIERNO, GESTIÓN E INTEGRACIÓN	54
10.2. FUNCIÓN DOCENCIA.....	56
10.3. FUNCIÓN INVESTIGACIÓN.....	58
10.4. FUNCIÓN EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA	61
10.5. INFRAESTRUCTURA	62
10.6. BIBLIOTECAS.....	63

1. INTRODUCCIÓN

1. 1. El contexto socioeconómico

La Universidad Nacional de Misiones (UNaM) se asienta en una provincia de singulares características en el contexto nacional en la medida en que el 90% de sus fronteras son de carácter internacional y se halla inserta en el corazón mismo del MERCOSUR. Esta ubicación –que puede ser interpretada como *marginal* desde una óptica que privilegie la localización de los centros nacionales de poder y decisión– contiene sin embargo un enorme potencial aún no explorado ni aprovechado.

La Provincia de Misiones tiene una realidad socioeconómica y demográfica particular, en la que se articulan una *economía* débil, basada en la producción de algunos cultivos regionales (yerba mate, té, tabaco), la explotación forestal, las industrias derivadas y un incipiente sector Servicios (Comercio y Turismo), con una *población* con tasas de crecimiento vegetativo que prácticamente duplican la media nacional y una pirámide poblacional de base vigorosa que augura demandas crecientes sobre el sistema educativo en todos sus niveles¹.

Es así como en algo menos de 30 mil km² (0,8% del territorio nacional) se asientan cerca de 1 millón de habitantes, con una densidad poblacional de 32 hab/km², una tasa de natalidad (por mil) del 24,2% y un crecimiento vegetativo del 2%, datos todos muy por encima de la media nacional². Otros rasgos distintivos son el elevado peso de la población rural (alrededor del 30%) y el carácter multiétnico y plurilingüe de la población, producto del establecimiento en los últimos dos siglos de contingentes europeos que mantuvieron las costumbres de su país de origen y de la permanente inmigración de paraguayos y brasileños que junto a la población guaraní originaria, le dan una fisonomía particular y una importante riqueza lingüística.

Pero si desde la perspectiva demográfica, Misiones está por encima de las medias nacionales, desde la económica, está claramente por debajo, representando el Producto Bruto Geográfico algo más del 1% del Producto Bruto Interno nacional y habiendo experimentado la provincia en la década del 90 un importante retroceso económico. En la composición del producto sobresale la producción primaria (8,8%), la industria manufacturera (13%), las actividades relacionadas con el comercio, restaurantes y hoteles (15,2%) y la intermediación financiera (16,8%)³.

¹ La población menor de 15 años constituye alrededor del 38% de la población total y la mayor de 65, asciende al 5,4%. Ambos indicadores contradicen las tendencias nacionales.

² Según el Censo de Población y Viviendas 2001, a nivel nacional, la Tasa de Natalidad por mil es de 18,2 y la de mortalidad, del 7,6, lo que supone un crecimiento vegetativo del orden del 1,1 %, esto es casi la mitad del crecimiento vegetativo de la Provincia de Misiones. Si bien la mortalidad en dicha provincia es inferior a la media nacional (7,6), la mortalidad infantil está por encima del promedio (19,6 en Misiones y 16,3 a nivel nacional) y la esperanza de vida es de dos años menos que en el conjunto nacional.

³ Provincia de Misiones, *Información Socioeconómica*, Agencia de Desarrollo de Inversiones, Marzo de 2004., Disponible en Internet.: www.inversiones.gov.ar

Desde el punto de vista socioeconómico, el panorama se completa con una tasa de *desocupación* que está por debajo de la media nacional⁴ y tasas de pobreza e indigencia que superan ampliamente el ya elevado promedio nacional⁵, lo que probablemente dé cuenta de una población desalentada ante la falta de oportunidades laborales y un nivel de vida de mera subsistencia para vastos sectores sociales. El panorama se agrava aun más si se tiene en cuenta que las mediciones de la Encuesta Permanente de Hogares –sobre la que se basa la información anterior- son del Aglomerado Posadas, desconociéndose la magnitud de estos indicadores para la extensa población rural de la provincia.

Todas estas características impactan de diversa manera en la UNaM generando en algunos casos severas limitaciones al funcionamiento institucional (declinación de la economía, características socioeconómicas de la población demandante, baja calidad del sistema educativo) y constituyendo en otros casos, aspectos fundamentales a tener en cuenta para una planificación institucional (evolución de las variables demográficas). Asimismo, la ubicación geográfica de la Provincia de Misiones resulta privilegiada para una intensificación de los contactos con los países miembros del MERCOSUR y para explorar la posibilidad de servir de nexo entre éstos y el resto de las instituciones universitarias argentinas. Por último, el plurilingüismo que otorga una fisonomía sociocultural tan especial a la Provincia puede constituirse en una barrera más para el progreso social si es atendido a partir de esquemas educativos hegemónicos que, desconociendo los aportes de la heterogeneidad, lo vacían de su complejidad y su riqueza.

1.2. Historia y características de la Universidad

A partir de la provincialización de Misiones en 1953, la sociedad local comienza a bregar por la fundación de una Universidad Nacional la cual se concreta tres años más tarde a través de la creación de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) con carácter de Universidad Regional y unidades distribuidas en las provincias de Chaco, Corrientes y Misiones. A partir de entonces y hasta 1967 se van conformando en esta provincia –de manera algo anárquica y probablemente respondiendo a las presiones de los diversos grupos- una serie de institutos que luego constituirán la base de la Universidad Nacional de Misiones fundada finalmente en 1973, a través de la Ley N° 20.286. Su forma organizativa actual data de 1980, momento en que por Decreto Nacional N° 2.425 se reestructuran las diversas unidades académicas.

En el período que transcurre entre la fundación y el año 1996, la UNaM se rige por el Estatuto de la Universidad de Buenos Aires y recién en esta última fecha dicta su propio Estatuto. Este hecho, de por sí llamativo, va acompañado por un claro mandato fundacional expresado en algunos rasgos que la singularizan en el

⁴ La tasa de desocupación en los 28 aglomerados urbanos es del orden del 15,6% mientras en Misiones es del 7,8%. La tasa de Actividad sin embargo, es del orden del 42,9% a nivel nacional y de 32,4 a nivel provincial. (Datos INDEC,2004, Disponible en Internet: www.indec.gov.ar)

⁵ En el primer semestre del 2004, a nivel nacional el 17% de la población estaba por debajo de la Línea de Indigencia y el 44% por debajo de la Línea de Pobreza. En la provincia estos valores alcanzaban el 26,7 y el 55,5% respectivamente. (Datos INDEC,2004, Disponible en Internet: www.indec.gov.ar)

contexto de las instituciones nacionales. Tal es el caso, por ejemplo, de la estrecha relación que procura sostener con el medio local a través de la atención de las demandas de la sociedad, y el compromiso por la preservación del medio ambiente, cuestiones que aparecen permanentemente destacadas en la normativa universitaria⁶.

La Universidad ha atravesado en sus treinta años de vida por los avatares propios de la azarosa vida institucional argentina procurando –con distinto éxito– en las diversas gestiones, avanzar en su organización. Se reconoce en el Informe de Autoevaluación como los desafíos centrales de la institución el de alcanzar altos patrones de *excelencia* y de *pertinencia* en un contexto de *masividad*.

La UNaM está constituida por seis unidades académicas ubicadas en varias ciudades de la provincia:

- Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (Posadas)
- Facultad de Ciencias Económicas (Campus Universitario de Posadas)
- Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales (Posadas y Apóstoles)
- Facultad de Ingeniería (Campus Universitario de Oberá)
- Facultad de Artes (Campus Universitario de Oberá)
- Facultad de Ciencias Forestales (Eldorado)

2. EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA UNaM

2.1. La autoevaluación

Tempranamente, la UNaM procuró insertarse en los Programas de Evaluación de la Calidad establecidos por el Ministerio de Educación de la Nación. Es así como en 1993, el Consejo Superior crea la Comisión Técnica de Evaluación, la cual por diversos motivos, no cumple con las funciones que le fueron encomendadas. De la misma forma y por casi una década, se suceden otros intentos de encauzar este proceso hasta que a fines del año 2002, la Universidad asume el compromiso político de completar el proceso de Autoevaluación.

La Comisión Central de Autoevaluación se constituye en Octubre de 2002 (Resolución C.S. 047/02) reconociendo que la Autoevaluación será el resultado de “un proceso complejo y colectivo que debe servir para mejorar la calidad de la institución”. Para alcanzarlo –se sostiene– son requisitos indispensables: la amplia participación de los actores universitarios, la contextualización socioeconómica e histórica de la institución y el análisis integral de todas las funciones.

Se procuró garantizar la más amplia participación a través del mecanismo de elaboración de Informes parciales por unidad académica a partir de una Guía

⁶ Es así como el Estatuto de la UNaM los señala entre los Fines de la Universidad (puntos d y e) y entre las Funciones de la institución (puntos 2 y 3).

preestablecida, y la organización de talleres de discusión de las diversas temáticas. Se escogió como opción metodológica esta modalidad participativa, procurándose la recolección de la información y la elaboración de documentos en lugar de la aplicación de encuestas, ensayada en otras etapas. Sin embargo, en varias entrevistas, los Pares Evaluadores pudieron recoger comentarios con relación a la falta de discusión en el Consejo Superior, por ejemplo del Informe Final o en el caso de algunas unidades académicas, la escasa o nula participación de algunos claustros.

Posiblemente, la premura por completar el proceso (decisión política sin dudas positiva), imposibilitó que se desarrollara en forma adecuada una etapa de sensibilización de la comunidad universitaria tanto respecto del logro de consensos previos como de los resultados del proceso de autoevaluación. De hecho, en cierta manera, la difusión del mismo, se cumplió con la visita de los Pares Evaluadores a la Universidad.

El *Informe de Autoevaluación* es un documento muy valioso que demuestra el esfuerzo y la voluntad política para llevar adelante la evaluación y superar una década de intentos fallidos. En la comunidad universitaria existen sin duda distintas posturas con relación a la Evaluación como mecanismo de mejoramiento de la calidad y sobre todo a la participación de la CONEAU. Las mismas desarrollan una amplia órbita que va desde la oposición más cerrada (manifestada de manera directa por algunos grupos estudiantiles durante la visita) hasta el reconocimiento de sus potencialidades para lograr una discusión más profunda de las temáticas centrales de la vida universitaria que acerque la posibilidad de construir consenso para una transformación de la institución. El grueso de la comunidad se mantiene sin embargo en situación expectante, manteniendo un considerable margen de duda sobre las posibilidades concretas de transformar y mejorar el funcionamiento institucional.

A través del Informe se observa además la identificación por parte de la Comisión central de Autoevaluación de los nudos problemáticos centrales, y la propuesta de formas de enfrentarlos, aunque muchas de ellas se limitan a la conformación de Comisiones para el estudio de los temas. En diversos puntos se destacan especialmente, los déficit en materia de información que tiene la institución, y los dispares márgenes de error que ésta presenta, reconociéndose las dificultades que esto entraña en términos de planificación de la gestión. Haría falta que se realicen esfuerzos, por ejemplo, para reconstruir series de datos especialmente importantes como es el caso de la evolución de la matrícula.

2.2. La evaluación externa

Los miembros responsables por CONEAU, el Comité de Pares Evaluadores (CPE), y el técnico responsable de la evaluación externa, se reunieron con el objeto de organizar la visita a la institución. Con la previa lectura de la documentación suministrada por la UNaM se fijaron los criterios rectores y se distribuyeron las tareas pertinentes. En este sentido, se entendió la evaluación externa como un proceso de construcción conjunta entre los actores universitarios y los Pares

Evaluadores que permitiera comprender la realidad institucional, contextualizándola permanentemente en la historia institucional y el medio socioeconómico en que la Universidad se desarrolla. No se procuró por lo tanto comparar a la UNaM con otras instituciones o modelos, sino comprender su funcionamiento e identificar sus potencialidades y sus debilidades, aportando –en los casos en que fue posible– recomendaciones y sugerencias para superar sus nudos problemáticos.

Si bien las tareas se dividieron y a cada Par Evaluador se le asignó el análisis pormenorizado de alguna o algunas funciones y de determinadas Unidades Académicas, se procuró no perder la visión de conjunto a través de las reuniones de grupo en las que se volcaban las distintas experiencias y se procuraba avanzar en el análisis y sobre todo la comprensión del funcionamiento de la institución.

En todo momento se contó con una amplia colaboración por parte de las autoridades universitarias y se trabajó en un clima de mutuo respeto a partir de un reconocimiento irrestricto de la autonomía universitaria.

Durante la visita que duró una semana, del 25 al 29 de octubre de 2004,⁷ se recorrió las instalaciones sitas en la ciudad de Posadas, Eldorado, Apóstoles y Oberá. Se mantuvo entrevistas con miembros de los cuerpos colegiados de la Universidad, Secretarios a cargo de la gestión en Rectorado y las unidades académicas, con docentes, investigadores, estudiantes, graduados, no docentes y miembros de las fuerzas vivas locales.

Es importante subrayar que los interlocutores, en su totalidad, fueron abiertos y participaron sin restricciones frente al CPE. Las críticas expresadas en las reuniones, se mantuvieron en un nivel constructivo. Las reuniones mantenidas con los distintos miembros de la comunidad universitaria han reafirmado la interpretación de los objetivos a alcanzar, habiéndose percibido una saludable y necesaria coherencia en la acción.

Es de destacar que para el CPE resultó imposible abordar todas las dimensiones propias de la complejidad de la vida institucional, y en ese sentido, este informe hará referencia explícita a algunos aspectos considerados de mayor relevancia, o a ciertas tendencias que llamaron especialmente la atención. El objetivo perseguido es brindar un Informe que refleje la mirada y el análisis que desde fuera de la institución –pero profundamente compenetrados con su trayectoria histórica y las características socioeconómicas del medio– y a partir de experiencias y recorridos diferentes se obtuvo de la UNaM.

⁷ En este breve lapso se encararon las actividades con la mayor dedicación y empeño, procurando a través de la combinación entre la lectura de la documentación y el Informe de Autoevaluación y las entrevistas, lograr avances en la comprensión de procesos y realidades tan singulares y complejas como las universitarias.

NOTA: DEBE NOTARSE QUE EL PRESENTE INFORME REFLEJA LAS CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES A LAS QUE ARRIBÓ EL COMITÉ DE PARES EVALUADORES EN LA FECHA DE LA VISITA.

3. GOBIERNO, GESTIÓN, INTEGRACIÓN

3.1. El Estatuto y los niveles de gobierno de la Universidad

Como señaláramos anteriormente, el *Estatuto* de la UNaM, fue aprobado por la Honorable Asamblea Universitaria el 22 de marzo de 1996. Está dividido en diez Títulos y a partir del quinto, aparecen los dedicados al gobierno de la institución: gobierno universitario (Título V), órganos de Evaluación y Asesoramiento (Título VI), claustros (Título VII), régimen electoral (Título IX) y disposiciones transitorias (Título X).

Los órganos de gobierno de la Universidad son:

- i) Cuerpos Colegiados:
 - a) Asamblea Universitaria.
 - b) Consejo Superior
 - c) Consejos Directivos

Les corresponden funciones normativas, de formulación de políticas, control de gestión, asesoramiento, alzada y otras que les asigna el Estatuto.

- ii) Unipersonales:
 - a) Rector y Vicerrector
 - b) Decano y Vicedecano
 - c) Director de Escuelas y otras Unidades Académicas

Les corresponden la administración y representación de la UNaM, Facultades, Escuelas o de otras Unidades Académicas respectivamente.

El Rector y Vicerrector son elegidos en forma directa por la comunidad universitaria, a través de votos ponderados, de acuerdo al claustro de pertenencia. Duran cuatro años en sus mandatos y pueden ser reelegidos por una vez en forma consecutiva. Lo mismo sucede en el caso de los Decanos y Vicedecanos.

La *Asamblea Universitaria* se integra con los miembros del Consejo Superior y de los Consejos Directivos. Puede ser convocada por el Consejo Superior o el Rector; en este último caso, por petición de por lo menos la mitad más uno de los miembros de la propia Asamblea.

Es presidida por el Rector, el Vicerrector en su defecto o bien por un Asambleísta designado por el cuerpo, ante la ausencia o impedimento de los anteriores. Tiene como funciones reglamentar su funcionamiento, aprobar o modificar el Estatuto, remover al Rector y Vicerrector, disolver los Consejos Superior y Directivos, crear, suprimir, dividir o intervenir Facultades y Escuelas y resolver todo otro tema propuesto por el Consejo Superior.

El *Consejo Superior* está integrado por el Rector (o el Vicerrector en caso de ausencia de aquél), por los Decanos, doce representantes del claustro docente, seis por el de estudiantes y seis por el de no docentes; los representantes estudiantiles duran dos años en sus funciones y los de los otros claustros, cuatro años.

El Rector ejerce la presidencia y un Decano la vicepresidencia. Le corresponde formular las políticas de la Universidad, sancionar normas y reglamentos, interpretar el Estatuto, tomar conocimiento de las reglamentaciones de los Consejos Directivos –pudiendo solicitar la revisión de aquéllas que colisionen con el Estatuto–, realizar el control de gestión y aprobar el presupuesto anual. El Consejo se constituye en instancia de alzada ante resoluciones rectorales o de los Consejos Directivos.

Los *Consejos Directivos* se constituyen en cada Facultad, compuestos por diez representantes del Claustro Docente, cuatro Estudiantes, cuatro No Docentes y dos Graduados. Está presidido por el Vicedecano y la vicepresidencia queda a cargo de un docente. Tiene entre sus funciones, aprobar el presupuesto de la Facultad, proponer al Consejo Superior la creación, modificación o supresión de las carreras de pregrado, grado y posgrado de la Facultad, aprobar las políticas de desarrollo y acción de la Unidad Académica, llevar a cabo el control de gestión, aprobar el calendario académico, designar los jurados de los concursos docentes regulares, suspender o separar al Decano o Vicedecano “*cuando existan inconductas manifiestas o conflictos*” que impidan el funcionamiento de la institución, aprobar la distribución de recursos económico–financieros correspondientes a economías del presupuesto o generados por servicios a terceros, contratos o convenios, constituirse en organismo de alzada ante las Disposiciones del Decano y Secretarios de Facultad.

Para ser elegido como *Rector* es necesario ser profesor regular de la UNaM. Entre sus funciones y atribuciones, se encuentran: presidir los actos universitarios y representar a la UNaM; realizar actos administrativos y de gestión; convocar a la Asamblea Universitaria y presidirla; expedir, junto a las autoridades de las Unidades Académicas, los diplomas otorgados por la Universidad; visar y refrendar la documentación que exige la normativa, supervisar la contabilidad y suscribir los estados contables; designar y remover los Secretarios Generales y Directores de Escuelas dependientes del Rectorado, con acuerdo del Consejo Superior; informar al Consejo Superior las acciones ejecutadas el año anterior, en el mes de marzo de cada año y el plan de trabajo y desarrollo previsto para el año en curso; someter a consideración del Consejo Superior el Presupuesto General de recursos y gastos, en un plazo no mayor a quince días de publicado el Presupuesto General de la Nación en el Boletín Oficial; designar, contratar o nombrar y remover al personal No Docente; designar los Docentes regulares; disponer la transferencia de los fondos asignados por presupuesto a las Facultades y Escuelas; puede requerir informes semestrales a los fines de control de ejecución; formula un Plan de Gestión Institucional en consulta con las Unidades Académicas.

El Vicerrector, que también debe ser profesor regular de la UNaM para ser elegido, no tiene asignadas funciones específicas, salvo reemplazar al Rector en los casos establecidos por el Estatuto.

El *Decano* debe ser profesor regular de la Facultad respectiva, dura cuatro años en sus funciones y puede ser reelecto una vez en forma consecutiva. Entre sus

funciones se encuentran las siguientes: administrar y representar a la Facultad; presentar al Consejo Directivo el Proyecto de Presupuesto anual de la Facultad, como programas y proyectos a desarrollar; ejecutar el presupuesto asignado; rendir cuentas anualmente a los Consejos Superior y Directivo sobre las inversiones y ejecución presupuestaria; designar y remover a los Directores de Escuelas y Secretarios; contratar personal para programas no permanentes; proponer el Calendario Académico; aplicar las sanciones que dispone el régimen disciplinario de la UNaM.

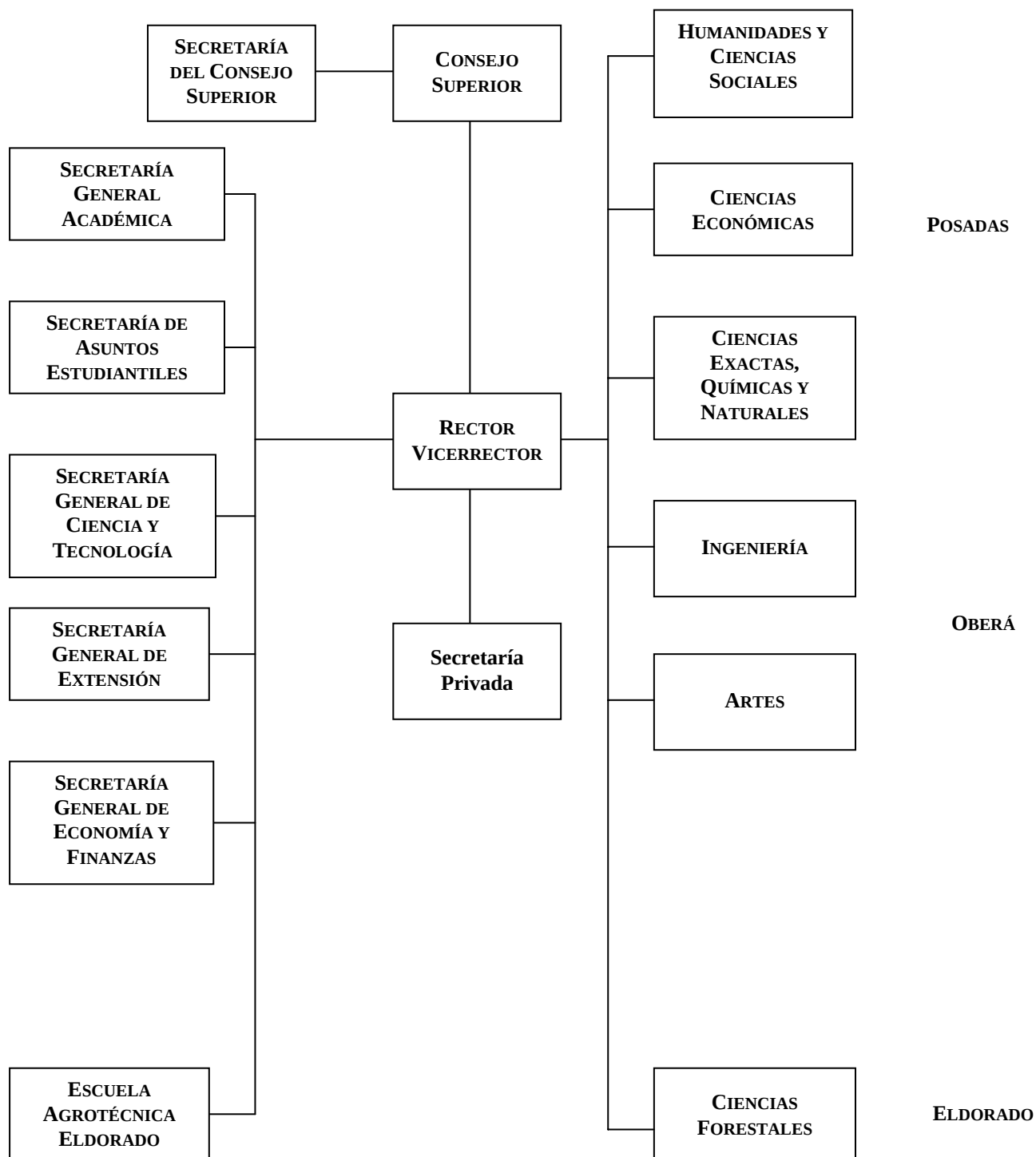
El Vicedecano reemplaza al Decano, preside al Consejo Directivo de la Facultad y ejerce las funciones encomendadas por el Decano.

Las *Escuelas* son administradas por un Director, elegido por el Rector o el Decano, según corresponda; en ellas funciona un Consejo con funciones de asesoramiento, integrado por representantes de todos los claustros.

El siguiente organigrama es el presentado por el *Informe de Autoevaluación*. Se puede observar que en el amplio campo de los procesos de organización y gestión universitarios los órganos de gobierno constituyen un componente de la estructura que identifica una forma de gobierno, de los mecanismos de participación y representatividad de sus miembros.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNAM

ORGANIGRAMA



3.2. Misión, visión y objetivos de la Universidad

En el documento de la CONEAU *Lineamientos para la evaluación institucional*, en el capítulo *Gestión y Gobierno*, se expresa que la evaluación institucional debe determinar “si lo que se entiende por gestión institucional contribuye o es adecuado a los fines básicos y objetivos institucionales y actividades centrales de las universidades (docencia, investigación y extensión)”. Es por ello que el análisis del gobierno de la UNaM debe incluir una referencia a los elementos en los que se basan los niveles de conducción para llevar adelante la institución, es decir sobre la capacidad de gestión.

Es de remarcar que para un funcionamiento más adecuado una institución debe tener claridad en cuanto a su propia visión, su misión, sus objetivos, su política y su estrategia, así como los planes para alcanzar los objetivos fijados y los indicadores que permitan un seguimiento y generen la información para adoptar –en caso de resultar necesario- las medidas correctivas.

El siguiente paso consiste en tener identificadas las instancias en las cuales se definen los aspectos mencionados en el párrafo anterior, es decir cuáles instancias se hacen responsables. Una vez completados estos aspectos, se estaría en condiciones de analizar las características singulares de la UNaM en cuanto a su capacidad de gestión.

A continuación se ensaya un ordenamiento de los distintos textos de la UNAM que enmarcan su proyecto institucional.

Como punto de partida, es de resaltar que en la parte dispositiva, la ley 20.286 de creación de la UNAM, nada se señala sobre la misión a cumplir. En los “considerandos” sólo se incluyen algunos conceptos que enmarcan dicha misión; ellos son:

- afianzar, expandir y regionalizar el sistema universitario;
- ampliar la igualdad de oportunidades para la población comprendida en su área;
- brindar los instrumentos adecuados para promover el desarrollo de la investigación científica y técnica dentro de su ámbito de características propias;
- irradiar su quehacer a una importante región latinoamericana.

Asimismo, en el Capítulo 2 del Estatuto vigente, se explicitan los siguientes fines de la UNaM:

- a. La preservación, promoción y difusión de la cultura universal con énfasis en lo nacional y regional.
- b. El resguardo, acrecentamiento y difusión del conocimiento universal y del generado en su propio ámbito.
- c. La organización, instrumentación y evaluación de la enseñanza–aprendizaje en los niveles de su competencia y su articulación con los otros sectores del sistema educativo.

- d. La aplicación del conocimiento a la solución de problemas del desarrollo humano en la provincia, la región y el país.
- e. El compromiso con la conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.
- f. Constituirse en un ámbito de formación ciudadana y ejercicio democrático.

Los mismos hacen referencia a un conjunto abigarrado y complejo de desafíos a los que deberá propender la UNaM en su gestión.

Por su parte, la *Visión* de la institución está descripta en los dos siguientes párrafos que forman parte del Capítulo 1 Bases, del Estatuto vigente (Resolución 008/96 de la Asamblea Universitaria):

- constituye una comunidad en la búsqueda de la excelencia y la calidad institucional sobre la base de la formación y capacitación permanente de sus integrantes.
- afirma y sustenta su pertinencia social a través de todo tipo de prestaciones e interrelaciones con los distintos sectores de la sociedad, tanto de la provincia, la región como del país.

Es interesante hacer notar que, el Rector, en la Introducción al documento de Autoevaluación expresa en la página 7 que “la UNaM enfrenta simultáneamente la obligación de garantizar una oferta académica y científica de excelencia como también involucrarse con las demandas socioeconómicas de la sociedad en la que está inserta”. Ambos desafíos hacen referencia a la Visión indicada más arriba.

El citado documento, en su página 21 expresa que “La finalidad de la UNaM puede conceptualizarse en su interacción con la comunidad de la región definida culturalmente. La institución universitaria debe cumplir, en esta interacción, una función motora del desarrollo, para lo cual deberá contar con una estructura moderna y dinámica y desplegar su accionar en un marco de pertinencia y excelencia”. Luego, en la página 23, al abordar el tema “Evaluación y calidad” expresa que la calidad de las prestaciones de la UNaM pueden resumirse en “un mejoramiento de la calidad de vida”.

La formulación de ambos desafíos (la función motora del desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida) es sumamente ambiciosa para cualquier institución de altos estudios. A ellos se agrega el desafío de consensuar la nueva visión (página 13) por parte de la actual gestión. No se contó en la visita de los Pares con un documento en el cual esté expresada esta nueva Visión, pero se puede suponer que se trata de la contenida en el párrafo anterior.

En cuanto a los *Objetivos*, el Informe de Autoevaluación no contiene ningún objetivo explicitado como tal, vinculado a la misión de la institución y colocado en un horizonte temporal. Como en *Lineamientos para la evaluación institucional*, la CONEAU establece que dicha evaluación “debe hacerse en el marco de los objetivos definidos por la propia institución”, en lo que respecta a la UNaM en su conjunto, se estaría ante una tarea difícil, pues sería necesario primero conocer los

objetivos e identificar luego los indicadores que permitan interpretar cuánto ha avanzado la institución en el logro de los mismos.

Respecto de *políticas institucionales*, en la página 6 del Informe de Autoevaluación, se enuncian algunos de los ejes directrices que guían la estrategia institucional construida por la UNaM sin explicitar quiénes intervinieron en esta construcción:

- 1. integración institucional;
- 2. optimización de la gestión;
- 3. búsqueda de la calidad en la enseñanza;
- 4. pertinencia respecto de las necesidades sociales y los mercados de trabajo;
- 5. articulación institucional ad intra y hacia fuera.

Al respecto, se puede asumir que estos cinco ejes principales surgen del informe de Autoevaluación y ordenarían la estrategia institucional de la actual gestión para cumplir con la misión universitaria.

De la Ordenanza 001/03 “Políticas de desarrollo institucional 2002 - 2006”, surgen algunas que alcanzan un buen grado de formulación y que, por lo tanto, pueden ser evaluadas como políticas, es decir que su enunciado refleja una opción “política” al privilegiar una alternativa en desmedro de otra y no mera declaración. Ellas son⁸:

- Superar falsas disyuntivas entre docencia e investigación (1).
- Alentar la generación de programas académicos interfacultades (4).
- Vincular el planeamiento a la autoevaluación (9).
- Acompañar las acciones de desarrollo que emprendan en la región los distintos actores sociales (10).
- Articular y promover la constitución de una red de investigación educativa regional (14).
- Promover proyectos de CyT inter y transdisciplinarios, interfacultades e interuniversitarios (15).
- Acrecentar el papel del docente investigador (15).
- Jerarquizar la transferencia de conocimientos (16).
- Impulsar la inserción sistémica en la cooperación regional e internacional (17).
- Implementar un sistema de evaluación de los resultados de investigación, desarrollo de tecnología y utilización de conocimientos producidos por la UNaM y apoyar, en la medida de lo posible, la inmediata concreción de aquellos positivamente evaluados (18).
- Acompañar y alentar los procesos de post-graduación de los miembros de la comunidad universitaria (22).
- Acordar y desarrollar estrategias que potencien el funcionamiento de las bibliotecas universitarias (23).
- Desarrollar sistemas de evaluaciones anuales y plurianuales (24).

⁸ Entre paréntesis, la numeración empleada en la Ordenanza.

3.3. Consideraciones generales acerca de la organización

El *Informe Final de Autoevaluación* analiza la gestión universitaria en el capítulo 3 (Autoevaluación del Rectorado). En el listado de “Principales debilidades identificadas en relación con la gestión universitaria” (páginas 114 y 115), se indican las siguientes carencias referidas a la organización, que el Comité de Pares comparte plenamente:

- ❑ Serios problemas de comunicación, hacia afuera y hacia adentro, agravados por el deficiente servicio de las telecomunicaciones en el uso de Internet y de la Intranet de la Universidad.
- ❑ Deficiencias históricas en la información funcional.
- ❑ Si bien se aprobaron políticas institucionales en forma consensuada en los años 1995 y 1999, su avance fue parcial en algunas áreas.
- ❑ Las políticas y programas institucionales no han sido suficientemente socializados. Este problema surge, según la Comisión de Gestión, por la preponderancia de lo partidario o sectorial en el funcionamiento de los cuerpos colegiados.
- ❑ Faltan acciones concretas en los niveles ejecutivos que traduzcan la voluntad de llevar a cabo las políticas consensuadas.
- ❑ Inexistencia del Planeamiento Estratégico Institucional, que dificulta el Control de Gestión.
- ❑ Desconocimiento de las políticas y mecanismos de asignación presupuestaria.
- ❑ Existen reglamentaciones poco claras e imprecisas, con baches, contradicciones, obsolescencia, superposiciones y sin una base de datos consolidada.

Al finalizar este listado de problemas, el Informe de Autoevaluación indica: *“Estas observaciones y apreciaciones se han expuesto y planteado en la UNaM desde hace más de diez años, a través de las distintas Jornadas, Encuentros, Conferencias y Programas específicos de Evaluación y Planeamiento Institucional, en algunos casos con participación de expertos nacionales. Sin embargo, y pese a que casi todos los instrumentos fueron discutidos y aprobados por los representantes de la propia comunidad en el Consejo Superior, estas transformaciones estructurales continúan siendo un desafío para la UNaM”* (página 115). Esta apreciación, clara y concreta, puede servir de síntesis de los problemas de gestión de la Universidad. No hay dudas de que siempre es más difícil poner en marcha y desarrollar las transformaciones que requiere una institución, que hacer el diagnóstico de los problemas; pero cuando estos diagnósticos llevan tiempo repitiéndose sin que se encuentren soluciones a las dificultades detectadas, no quedan dudas de la necesidad de revisar los esquemas de gestión y de gobierno de toma de decisiones y de liderazgo institucional.

Esta conclusión es ratificada por el propio Informe de Autoevaluación, ya que en el párrafo siguiente al transcrito, al desarrollar las propuestas sobre Gobierno y Gestión, se indica: *“Las autoridades superiores deben incrementar su capacidad de*

gestión a fin de lograr el cumplimiento de las políticas y programas propuestos” (página 115); y más adelante, *“Superar la histórica disociación entre el pensamiento, la decisión y la acción”* (página 116). Sin embargo no se debe minimizar la envergadura del esfuerzo individual y organizacional que esta tarea implica, pues para que la implementación sea exitosa, puede ser necesaria una especial predisposición de las personas y en su actitud sobre la mejor manera de hacer las cosas.

Entre las debilidades señaladas, no se encuentra ningún problema vinculado al organigrama de la UNaM. Sin embargo, al plantear las Propuestas en el punto C, se analiza la *“Reforma administrativa”* (página 116 y 117) y se indica la necesidad de *“Elaborar un nuevo Organigrama funcional, flexible y versátil que contemple criterios de uniformidad y universalidad en un modelo que incorpore la descentralización funcional con delegación de responsabilidades, y la estructuración por programas permanentes o transitorios adecuados a la planificación estratégica”*. Por ello resulta necesaria una reflexión sistemática y un amplio acuerdo sobre:

- ❑ una estructura dinámica y flexible,
- ❑ el uso eficiente de los recursos físicos, materiales y humanos,
- ❑ las políticas de informatización y comunicación.

Por su parte, el análisis FODA para la ejecución de las propuestas, indica los siguientes elementos respecto de la organización:

“Fortalezas:

- Demanda de sectores importantes de la comunidad para producir cambios estructurales.
- Posibilidades políticas favorables para los acuerdos estratégicos institucionales.

Debilidades:

- Debilitamiento del capital social por ausencia de políticas, estrategias y herramientas de integración funcional. La compartimentación en los niveles de autoridades, actividad de investigación, académica y de administración y el exceso de burocratización, atenta contra la eficiencia y los resultados esperados y desnaturaliza el sentido de pertenencia institucional.
- Comportamiento corporativo, atravesado por intereses sectoriales de los distintos claustros, que dificulta la gestión institucional...
- Persistencia de una estructura organizacional injusta por ausencia de normas que regulen las sanciones positivas y negativas. (páginas 117 y 118).

La primera “Fortaleza” tiene más que ver con el contexto externo; por ello se trata en realidad de una Oportunidad⁹. Otro tanto ocurre con la segunda “Fortaleza” señalada.

Por su parte, todas las debilidades giran -en general- alrededor del grado de desarrollo institucional de la UNaM. Éste puede ser evaluado en función de los tres

⁹ De cualquier manera, durante la visita, no se percibió en las entrevistas con las fuerzas vivas, una demanda para producir cambios estructurales.

siguientes aspectos: a) La cultura institucional (lo que habitualmente no está escrito, pero que emerge de una interpretación atenta de la presentación). b) La consistencia del proyecto institucional. c) La capacidad de gestión para concretar dicho proyecto.

En lo referido a la *cultura institucional*, la UNaM no posee una identidad suficientemente definida (sentido y propósito); prevalecen las distintas unidades académicas que obedecen a orígenes diversos y que no han logrado integrarse a un proyecto académico de la institución en su conjunto. Los integrantes de la UNaM si bien comparten una misma historia institucional presente, la misma está constituida por visiones parciales y aisladas. Aunque la comunidad universitaria ha demostrado tener capacidad de reflexionar sobre sí misma, tiene dificultades para convertir esta reflexión en acciones concretas que permitan subsanar los aspectos que trasuntan una debilidad institucional. A grandes rasgos la UNaM tiene claro a cuáles sectores de la sociedad debe dar respuesta en forma prioritaria, pero muestra una peligrosa inclinación por querer abarcar más de lo que puede y en este sentido, le cuesta priorizar las demandas que recibe. También en el caso de la comunidad universitaria, no se percibe que se sienta responsable por los resultados positivos o negativos de la institución en su conjunto. Probablemente, la insuficiencia de los recursos aportados por el tesoro nacional se constituya en causa suficiente para considerar que “hace lo que puede”.

En lo que respecta al *proyecto institucional*, un análisis de su consistencia lleva a plantear una serie de interrogantes que no encontraron una respuesta precisa ni en la documentación preparada por la institución, ni durante la visita. Por ejemplo:

- ¿Existe una instancia responsable de fijar y revisar periódicamente la política institucional?
- ¿La misión y los objetivos de largo plazo son conocidos y proveen un marco de referencia para el planeamiento?
- ¿Es factible reconstruir los procesos por los cuales se arribó a decisiones sustantivas?
- ¿La comunidad universitaria toma debida cuenta del contexto en el que operan (nacional e internacional), y de las oportunidades o amenazas que el mismo plantea?
- ¿Existe conciencia sobre el lugar que la institución ocupa en el sistema de educación superior y en la región geográfica de influencia?
- ¿La elaboración del proyecto institucional es el resultado de una amplia participación?
- ¿El proyecto institucional vigente es realista y tiene estado público?
- ¿Los resultados a lograr son consistentes con la misión de la institución?

En cuanto a la *capacidad de gestión*, surge la duda sobre el grado de efectividad en la generación de los recursos presupuestarios necesarios para el desarrollo de la

institución y sobre la política para la asignación de los fondos disponibles entre las distintas unidades académicas (aún se mantienen las proporciones vigentes en 1991).

Tal como surge de la descripción de la visión, misión, objetivos y políticas, aún éstas no están enmarcadas en un claro encadenamiento lógico; esta carencia agregada a la falta de indicadores de resultados dificulta generar una información que permita corregir el rumbo frente a desvíos importantes entre las metas y los resultados (temas tales como la deserción y la baja tasa de graduación son buenos ejemplos de lo que se quiere expresar).

Darí­a la impresión de que la UNaM no se desenvuelve conforme a objetivos preestablecidos, por lo cual los resultados que obtiene obedecen más al empeño puesto por sus actores que a un accionar consistente -y perdurable en el tiempo- del colectivo organizado. Quizás lo más destacable sea la necesidad de una política clara y validada por acciones concretas de apoyo a una docencia de excelencia y a una labor de investigación competitiva.

En síntesis, su funcionamiento institucional podría ser más eficaz considerando una trayectoria de más de treinta años. Esta situación desafía la pertinencia de los aportes que puede realizar el Comité de Pares Evaluadores para contribuir a su mejora.

Respecto de la *estructura académica* se presentan diversas situaciones, pero en general conviven *dos modelos organizacionales*. Por una parte, las áreas –de carácter disciplinar–, son comunes a ciertas Unidades Académicas; se ocupan de la orientación y coordinación de actividades de enseñanza, investigación y extensión, planificación de tareas docentes, plan anual, etc.

En otras Unidades Académicas, las Carreras y Departamentos tienen mayor autonomía. Las carreras a su vez comparten materias entre sí. Los Departamentos se ocupan de la planificación, implementación y evaluación de las diferentes actividades académicas, de extensión, de investigación y administrativas de las carreras.

Ante esto puede señalarse que existe una superposición de formas organizacionales que parecería no resultar funcional ni en muchos casos, necesaria. Resolverlo no es fácil y todas las propuestas que se hagan, no dejan de tener inconvenientes. Con estas referencias se quiere hacer constar que este campo de la organización es delicado y debería obrarse con mucha prudencia.

3.4. La gobernabilidad institucional

Un dato que llama la atención viene dado por el hecho de que en todos los casos, a partir de la normalización de la Universidad, los Rectores cumplieron un solo mandato no habiendo sido reelectos en ninguna oportunidad. Esta cuestión es llamativa, por cuanto la continuidad en una misma orientación política, sensible a las adecuaciones temporales, desde luego, requiere períodos más largos.

En este sentido, será necesario tener en cuenta esta situación a los efectos de que las autoridades puedan establecer políticas de gobierno ampliamente compartidas con la comunidad, de modo que el fin de un mandato no signifique automáticamente

el olvido de las líneas de trabajo comenzadas ni mucho menos una reticencia a la responsabilidad por acciones u omisiones pasadas.

Sin embargo, se estima particularmente importante la forma en que en la actualidad puede resolverse el tema de la evaluación institucional, que venía siendo desarrollado desde el año 1993, en forma discontinua.

Es importante tener en cuenta lo significativo que resulta el tema de la autoevaluación, a los efectos de ponderar adecuadamente las características de la administración de la UNaM. Como se señalara anteriormente, el largo proceso evaluativo tuvo varias interrupciones y de hecho se presenta documentación elaborada en diferentes etapas, lo que implica problemas por la falta de homogeneidad de la misma en ciertos aspectos y la carencia de una síntesis comprensiva, sobre todo de los textos de las Unidades Académicas.

En otro aspecto, durante las entrevistas desarrolladas por el CPE en la visita a la UNaM, se pudo constatar que el diagnóstico elaborado por la propia Universidad en su Informe de Autoevaluación, asume con sinceridad y realismo los problemas que aparecen en la gestión universitaria; asimismo, se pudo comprobar que la Institución ha emprendido un proceso de cambio organizacional. A pesar de los significativos avances detectados, se observa aún una falencia en los mecanismos de coordinación entre el área administrativa y las Unidades Académicas.

Teniendo en cuenta lo anterior es que el CPE quiere resaltar aquellos aspectos más conflictivos de la gestión y del gobierno universitario, insistiendo en el hecho de que comparte tanto lo indicado por el Informe de Autoevaluación como las propuestas que allí se realizan.

a) Centralización–descentralización:

Esta cuestión es básica en todo análisis de la gestión universitaria. En el caso de la UNaM, hay que tener en cuenta que por las características de la provincia de Misiones, desde sus inicios la Universidad adoptó, como indica el primer párrafo del Título I (Bases, fines y funciones) del Estatuto de la UNaM, *“una organización regionalizada en la jurisdicción provincial y de concepción operativa descentralizada”*.

La Universidad se debate en la tensión centralización–descentralización, y son varias las críticas que se han escuchado durante la visita, así como las que se han planteado en el Informe de Autoevaluación, respecto de la forma en que está desarrollada esta estrategia de gestión.

La UNaM vivió un proceso de descentralización administrativa que agilizó la gestión, pero que fragmentó a la institución. De acuerdo a lo expresado en el Informe de Autoevaluación, la descentralización redundó en un escaso conocimiento de las propuestas que emanan del Rectorado, debilitó la conexión entre Unidades Académicas y generó normas distintas en cada una de ellas; por ejemplo, en lo referido a becas de posgrado, promoción y capacitación del personal Docente y No Docente, créditos académicos, mecanismos de ingreso, entre otras.

Uno de los problemas más graves que aparece dificultando la descentralización, es la carencia de un adecuado sistema de comunicaciones. Resulta necesario

aumentar la fluidez de la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente, especialmente desde y hacia las autoridades centrales y de las Facultades. La participación activa de todas las áreas es importante y necesaria para que la UNaM logre cumplir totalmente con el rol que la sociedad adjudicó a la institución.

En este tema, la función de las Secretarías Generales del Rectorado cobra una particular dimensión. Durante la visita se pudo apreciar que se trata de unidades que cumplen con una importante tarea junto al Consejo Superior, ya que desde ellas parten muchas iniciativas, que luego son analizadas y desarrolladas por aquel cuerpo de conducción. En este sentido, las Secretarías actúan como organismos técnicos, para dejar en manos de las Comisiones del Consejo Superior en primera instancia, y del propio cuerpo colegiado, en la parte final, la toma de decisiones políticas.

b) Corporativismo y politización:

Otra cuestión a analizar es la forma de ir creando una fuerte conciencia de pertenencia a la institución como un todo, por parte de los diferentes estamentos universitarios, que suelen sentirse –como se señalara anteriormente- más miembros de su propia Unidad Académica que de la Universidad como tal. En este orden de cuestiones, es necesario superar la tradicional visión corporativa y político–partidista de muchos sectores, para compartir un sentimiento de pertenencia institucional que permita superar los individualismos. Si bien esta forma de actuación es una constante en las Universidades Nacionales argentinas, no deja de ser un problema grave que es necesario afrontar.

Tanto en el Informe de Autoevaluación como en diversas entrevistas mantenidas durante la visita del CPE, se escucharon fuertes cuestionamientos a la existencia de actitudes corporativas y político–partidarias; dichas actitudes no suelen sostener una visión integral de la Universidad, generan divisiones y exageran intereses sectoriales y particulares, por encima de los auténticamente universitarios y los del propio país.

c) Participación y consensos:

Se presentó como un logro el hecho de que en la UNaM, en la mayoría de los casos, las decisiones se toman por consenso y casi nunca se llega a una votación en el Consejo Superior. Sin embargo, este hecho no siempre es tan positivo como se pretende, ya que es impensable que un cuerpo colegiado conformado por treinta y un miembros, representando a todos los estamentos universitarios y a las diferentes Unidades Académicas, pueda tener siempre coincidencia total en las cuestiones que se debaten.

A pesar de que no se perciben quiebres o rupturas tanto en el ámbito de las relaciones horizontales como en las relaciones de autoridad, el sistema es delicado, ya que pueden:

- a) Desestimarse todos aquellos temas que no consiguen el consenso, con todos los problemas que esto supone, ya que es obvio que en cuestiones de fondo siempre cuesta más conseguir la unidad de criterios.

- b) Predominar una cultura imperativa, según la cual los acuerdos sólo son consecuencia de imposiciones y no de negociaciones democráticas.

d) Los Sistemas Administrativos:

Las actividades consideradas principalmente como de apoyo, son las de administración contable, financiera, patrimonial y de recursos humanos, las cuales dependen de la Secretaría de Economía y Finanzas. Esta centralización es a los fines de ejecución de objetivos generales institucionales; según el informe de Autoevaluación, las funciones descentralizadas son: *a) Patrimonio, b) Compras y c) Manejo Financiero de los Recursos*, mientras que permanecen totalmente centralizadas: *d) Contabilidad, e) Liquidación de Haberes, f) Seguros de Personas y g) Administración de Personal*. La Secretaría se compone de tres Direcciones Generales: 1) de Recursos Humanos, 2) de Administración y 3) de Registro de Bienes Patrimoniales; dentro de ellas se encuentran las Direcciones de Tesorería, Contabilidad, Liquidaciones, Área de Haberes, Contrataciones, Mesa General de Entradas, Salidas y Archivo y Coordinación Administrativa.

La falta de un organigrama funcional actualizado, dificulta comprobar esta situación, así como verificar el grado actual de descentralización administrativa que vive y procura la UNaM. Por consiguiente no se contó con información sobre el nivel de formalización que posee cada una de estas áreas, vía manuales de procedimiento o de funciones.

Sin más elementos que pudieran constatarlos y como principal falencia, se señala en el mismo *Informe de Autoevaluación*, página 115, que: “*Los servicios de apoyo administrativo-técnico en la Universidad requieren de una política, un programa y acciones concretas de capacitación, de reasignación y rotación de recursos humanos, y de incorporación de personal capacitado en áreas estratégicas conforme a las nuevas políticas institucionales*”.

e) Reglamentaciones:

Si bien en general la definición de las funciones de los diferentes niveles de gobierno se encuentra adecuadamente desarrollada en el Estatuto de la UNaM, éste tiene un largo listado de temas que deben ser reglamentado por el Consejo Superior y que de acuerdo a la documentación aportada, no se habría realizado hasta el momento.

f) Planeamiento institucional:

Entre las debilidades detectadas en el *Informe de Autoevaluación*, se indica la “*Inexistencia del Planeamiento Estratégico Institucional, que dificulta el Control de Gestión*”. Es importante destacar que como consecuencia del proceso de autoevaluación, la UNaM puso en marcha un Sistema de Planeamiento Académico, a través de la Ordenanza 034-03 del 31 de octubre de 2003.

Si bien el Planeamiento Académico es sólo un aspecto del Planeamiento Estratégico, no hay dudas de que la mencionada es una iniciativa de importancia, particularmente porque implica poner en marcha un proceso de cambio ante una

debilidad oportunamente detectada en la evaluación. No es posible producir una valoración de esta iniciativa, dado lo reciente de la misma, pero sí es conveniente destacarla por cuanto implica la decisión política de iniciar una etapa de transformación en el área de la gestión universitaria.

3.5. La gestión presupuestaria

La complejidad propia de la estructura presupuestaria actual y el insuficiente desarrollo de una programación, son considerados como las causas de la falta de controles en el seguimiento y ejecución de los objetivos de las Unidades Académicas, que dificultan una imputación apropiada del gasto, y a partir de éste, su racionalización.

Desde el año 1999 se observa un crecimiento constante de los recursos propios, a partir del aumento de convenios y prestación de servicios administrativos, por parte de la Universidad principalmente. No obstante ello, el inciso 1 del Presupuesto General, sufrió una disminución importante en el período 1998–2002, aun cuando se mantiene casi constante el porcentaje de asignación a las diferentes Unidades Académicas o programas respectivos.

De la ejecución de lo presupuestado para Otros Gastos, se señala, entre otros aspectos, el incremento entre 1998–2002 del importe asignado a la Ayuda Social, la falta de presupuesto al Programa de Apoyo Institucional y a los de Control de Gestión Académica, frente a la Auditoría Docente, además de la disminución considerable a los programas de Ingeniería y Artes.

Pese a la disminución en el importe absoluto del gasto, la Unidad Académica Economía sufrió el mayor aumento en el porcentaje asignado al mismo. Esta situación surge como diferencia de la disminución en el importe absoluto y en el relativo observado en la Unidad Rectorado.

Se señala como incremento presupuestario importante, el ocurrido en el 2003 frente al que mantenía en el período analizado 1998–2002: de \$34.402.060,57 en promedio, a \$43.545.784,73.

Entre otros aspectos, la Universidad continúa con el reclamo de un mayor presupuesto vinculado específicamente a las exigencias académicas que se asignan a los docentes.

A los efectos de incrementar la transparencia de la información presupuestaria, desde el Rectorado se procuró liberar una mayor cantidad de información a través del sistema WICHI (Módulo gerencial de consulta provistos por el SIU), logrando a la fecha, sólo una baja adhesión a este nivel de consulta.

3.6. Los recursos humanos

Existe un bajo índice de rotación de personal No Docente, determinando el envejecimiento de la planta; asimismo el régimen de promociones se encuentra suspendido. Existen altos costos de aprendizaje debido a la escasa rotación institucional. Esto se debe, en primer lugar, a un bajo índice de incorporaciones y bajas de personal, y en segundo lugar a los escasos desplazamientos entre las diferentes áreas, de manera de propender a una capacitación integral del personal.

Existe un número elevado de No Docentes con altas categorías pero escasa educación formal, así como la situación inversa.

No existe a la fecha una política de perfeccionamiento del No Docente que permita mejorar la calidad de sus servicios. A pesar de ello, existen acciones aisladas de perfeccionamiento no volcadas a través de una capacitación sistemática del personal universitario No Docente como requisito de ingreso, permanencia y ascenso de la carrera administrativa.

No existe un reglamento actualizado del régimen de concurso para el personal No Docente.

3.7. La integración

El tema de la integración es transversal a varios ítems de la gestión y por eso fue mencionado anteriormente. Sin embargo, a los efectos de resaltar esta cuestión, trascendente para la vida universitaria, se lo trata de manera separada.

Es indudable que la UNAM viene cultivando una cultura de integración a lo largo de su existencia. No obstante y atendiendo a lo que se desprende del Informe de Autoevaluación, y de la posterior visita de los pares evaluadores, se observa la falta de armonía en la consecución de una integración institucional como objetivo último.

En efecto, el escaso desarrollo del proyecto de descentralización y centralización, las diferencias existentes entre sectores partidarios o sectorialistas y las falencias señaladas entre lo académico y lo administrativo, y entre sus sectores componentes, señalan problemas de integración. También habría que reconocer que pese a los problemas señalados, se está trabajando en la articulación de facultades y en la integración de áreas a un mismo objetivo. La concreción de proyectos conjuntos de posgrado, desarrollados por dos Facultades a la vez, es un ejemplo a ser señalado como altamente positivo.

La búsqueda constante de la integración, debe asegurar el buen manejo y administración de la Universidad, para proteger los derechos del claustro docente y de los mismos alumnos, promoviendo la transparencia de gestión, la productividad académica y la competitividad en equilibrio de la institución.

La integración le implicará a la Universidad la práctica constante de la equidad, la solidaridad y la justicia, tanto para con los grupos de interés como para la sociedad en general, que no puede verse afectada por las dificultades propias del manejo de la gestión.

La integración como proceso armónico debe procurarse en cada actividad de la Universidad siendo su valor principal. Como se indicó al analizar la cuestión de la descentralización, la UNaM adoptó *“una organización regionalizada en la jurisdicción provincial y de concepción operativa descentralizada”*. Sin embargo, esta estrategia de gestión no debe conducir a la fragmentación de la Universidad, que debe seguir siendo una única organización y no una confederación de Facultades.

4. FUNCIÓN DOCENCIA

4.1. La estructura académica

La UNaM ha adoptado como forma organizacional la estructura por Facultades y Escuelas, siendo aquéllas unidades académicas que cumplen actividades “sustantivas y de apoyo” con el atributo de elegir sus autoridades. Las Escuelas, en cambio, cumplen sus actividades con dependencia del Rectorado o de las Facultades.

En el *Informe de Autoevaluación* se da cuenta del reconocimiento por parte de las autoridades de los núcleos problemáticos en materia académica y la elaboración de un Plan de Acciones (p. 68) destinado a abordarlos de diversas maneras. Aunque la mayoría de las propuestas no va más allá de la conformación de órganos de estudio de los respectivos temas, se observa una predisposición favorable hacia el análisis crítico de la situación y el ensayo de disímiles alternativas para su comprensión y mejoramiento.

La Ordenanza 034/03 ha puesto en marcha un sistema de *Planeamiento académico* cuyos resultados –como se señalara anteriormente- aún no pueden ser evaluados de manera global por el escaso tiempo transcurrido. De cualquier manera, la situación es heterogénea según las unidades académicas aunque priva la concepción del departamento como un ámbito de legitimación burocrática en el que no se generan proyectos académicos. En este sentido, el Informe de Autoevaluación sugiere que la estructura de cátedras podría estar conspirando para el logro de aquel objetivo. El Planeamiento Académico procura que los *departamentos*¹⁰ (entendidos como campos de conocimiento) se constituyan en el ámbito privilegiado para la generación y ejecución de Proyectos de Desarrollo, convirtiéndose así en un espacio de trabajo colectivo.

Por su parte las *áreas*, que atraviesan las diversas carreras que se dictan en una unidad académica, permiten articular proyectos cooperativos entre las mismas y aún entre diversas facultades. Se trata sin duda de un interesante proyecto que marca la preocupación de las autoridades universitarias por superar la *fragmentación institucional*, reconocida como una de las problemáticas centrales de la UNaM.

4.2. La oferta académica

La UNaM –única institución universitaria *gratuita* de la Provincia- distribuye su oferta académica en seis unidades académicas. Fiel a su mandato fundacional, éstas han procurado adecuarla a las demandas generadas a partir de un contexto socioeconómico desfavorable que – como señaláramos anteriormente- adquiere en esta provincia notas singulares y dramáticas.

¹⁰ Es necesario destacar que no existe unidad de criterio en las diversas unidades académicas sobre la definición de Departamentos. En tal sentido, en el caso de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, los departamentos se establecen por carreras.

En tal sentido, se han creado numerosas carreras cortas que potencialmente permitirían una inserción más rápida en el mercado laboral y que responden a las demandas de vastos sectores sociales que reconocen la necesidad de desarrollar estudios superiores pero no disfrutan de condiciones materiales mínimas para dedicarle a esa actividad, un lapso prolongado. Está previsto además, que algunas de estas carreras sean “a término”¹¹.

Asimismo, y con el mismo fin, se han implementado algunas carreras con modalidad semipresencial o a distancia¹², aunque esta oferta es aún incipiente y a todas luces insuficiente. A este respecto, es dable señalar que para ampliar esta modalidad, antes que nada sería indispensable superar las dificultades que existen en la provincia y en la Universidad con relación a la conexión a Internet, las cuales se detallan en el apartado correspondiente.

Sin embargo las propias autoridades de la institución reconocen que estos esfuerzos no son suficientes y que priva una cierta *rigidez* de la oferta curricular cimentada en obstáculos *formales*, como la designación de los docentes y la sustanciación de concursos por cátedras y carreras, lo que dificulta su adscripción a otro tipo de oferta, y *económicos*, por falta de recursos materiales.

Existen además algunos programas conjuntos entre facultades, como es el caso de Diseño Industrial, desarrollado por las Facultades de Ingeniería y Artes (Oberá) que se orienta a la producción regional.

En lo que respecta a la *oferta de Posgrado*¹³, el *Informe de Autoevaluación* señala una correspondencia positiva entre las carreras de grado y las maestrías y especializaciones que se ofrecen, lo cual redundaría en una profundización de la formación de los propios graduados de la Universidad. Al respecto, en algunas entrevistas sostenidas con referentes del medio local, se planteó la inquietud de que la oferta de este nivel estaba preferentemente orientada a los requerimientos de formación de los docentes universitarios, convirtiéndose en este sentido, en una forma de retroalimentación institucional y perdiéndose así el potencial aporte que la Universidad puede efectuar al medio a través de la calificación de profesionales que se desempeñan en la actividad privada.

De hecho en el *Informe de Autoevaluación* se destaca que “el desarrollo de estos programas ha permitido el perfeccionamiento de la Planta Docente de la propia

¹¹ Este es el caso por ejemplo de la carrera de Guardaparque y Técnico en Industria de la Madera en la Facultad de Ciencias Forestales de Eldorado. La primera de ellas sigue siendo dictada a la fecha por la fuerte demanda existente, mientras que la segunda se discontinuó para dar lugar a la carrera de grado en Ingeniería de la Madera iniciada en el año 2003.

¹² La Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales creó con esta modalidad las carreras de Bibliotecología y Lic. en Articulación en Turismo; la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales ha habilitado el cursado a distancia de los dos últimos años de la carrera de Licenciatura en Enfermería y la Facultad de Ingeniería (Oberá) ofrece la Especialización en Gestión de Producción y ambiente.

¹³ Está conformada por 12 especializaciones, 11 maestrías y 3 doctorados, algunos de los cuales son desarrollados a través de la articulación de los esfuerzos de varias facultades. En todos los casos ésta se ha constituido en una vía adecuada para profundizar los contactos con instituciones nacionales e internacionales.

Universidad”, situación que también es contemplada en las “Políticas Institucionales de la UNaM” (Ordenanza 003/99).

Algunas ofertas de posgrado procuran recoger y potenciar el rico acervo cultural de la región, como es el caso de la Maestría en Cultura guaraní-jesuítica, proyecto formulado a partir de la presentación efectuada ante el Consejo Deliberante de la Municipalidad de la localidad de San Ignacio, Misiones, y autorizado por el Consejo Directivo de la Facultad de Artes (Oberá).

En lo que respecta al financiamiento de los Posgrados, éste se desarrolla fundamentalmente a través del cobro de aranceles a los alumnos y el aporte de los docentes que –en muchos casos- dictan los cursos sin percibir los honorarios correspondientes.

4.3. Los planes de estudio

Ha habido una significativa revisión de Planes de Estudio en los últimos años¹⁴, tendiente a lograr su actualización y una mayor adecuación a las necesidades del desarrollo científico y tecnológico y sobre todo a las planteadas por el medio. En líneas generales –aunque de manera heterogénea según las disciplinas- se ha dado una actualización de contenidos y bibliográfica¹⁵.

No obstante, se observa como regla cierta rigidez de las curriculas y escasos proyectos de articulación interfacultades que procuren potenciar los recursos humanos existentes y atender la demanda potencial de la sociedad. Por otra parte no se han institucionalizado mecanismos de evaluación y seguimiento del desarrollo de los Planes de Estudio.

Es de destacar sin embargo, que especialmente en ciertas áreas, los graduados (ciencias económicas, genética, arte, etc), expresan su conformidad con la formación recibida y consideran que la misma les brindó las herramientas indispensables para un desarrollo profesional armónico.

4.4. Las prácticas de enseñanza

La masividad que presenta la institución en términos de ingreso y del elevado número de alumnos que cursan los primeros años, desborda en muchas unidades académicas, la capacidad de las cátedras. En la mayoría de los casos, éstas se encuentran adecuadamente conformadas, pero el permanente crecimiento de la demanda genera una constante ampliación de las exigencias operadas sobre el

¹⁴ Esto se evidencia especialmente en ciertas Facultades como la de Humanidades y Ciencias Sociales.

¹⁵ Sin embargo, especialmente en algunas áreas, esta adecuación aún resulta parcial e incompleta, a juzgar por la opinión de representantes de las cámaras empresariales (Turismo y Comercio) y el Colegio de Profesionales en Turismo, lo que supondría la necesidad de profundizar los esfuerzos al respecto.

trabajo docente. Esto puede derivar en algunos casos en mecanismos solapados de desaliento que incentivan la deserción¹⁶.

Con relación a la conformación de los equipos docentes del ciclo superior de las diversas carreras, la situación es heterogénea según las Facultades. En algunos casos están adecuadamente dotadas de personal y funcionan con cargas de trabajo sensiblemente menores que las del ciclo básico (por ejemplo, la Facultad de Ingeniería); en otros casos, son prácticamente unipersonales, esto es, la concentración de docentes en los primeros años lleva a la inexistencia de equipos en el ciclo superior (por ejemplo, la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales).

En materia de innovación pedagógica la situación también es muy heterogénea¹⁷ aunque las condiciones de trabajo parecen desalentarlas.

No existen mecanismos institucionalizados de evaluación de la labor docente por parte de los alumnos: la aplicación de encuestas y cuestionarios es aleatoria y depende de las cátedras. Esto se constituye en un escollo para lograr una retroalimentación de la práctica docente.

4.5. Los alumnos

Resulta altamente llamativa la constatación de que no puede efectuarse la reconstrucción de la evolución de la matrícula y del perfil socioeconómico de los alumnos de la UNaM, en la medida en que “hasta el año 2000 estos datos se relevaban de forma manual; y a partir de la instalación del sistema SIU/ GUARANÍ, este registro se efectúa por medios informáticos”. “...los datos recolectados ... hasta el año 2003 no permiten realizar inferencias ... en forma exhaustiva”.

Esta afirmación, incluida en el Informe de Autoevaluación y constatada durante la visita no deja de sorprender por su peso y las consecuencias que la misma tiene, esto es, implica *prima facie* que la planeación académica de la institución se desarrolla sobre bases inciertas y a partir de apreciaciones intuitivas que probablemente pueden aproximarse a la realidad, pero eluden sin duda sus matices.

En líneas generales se sostiene que los alumnos de la UNaM provienen de “hogares socioeconómicos bajos y medios-bajo” y constituyen en un alto porcentaje la primera generación que accede a estudios superiores. La fuerte expansión de la matrícula que se da a partir de 1999 y especialmente en el año 2003¹⁸ hace suponer la incidencia de varios factores, entre los cuales cabe destacar un cambio de comportamiento de diversos grupos sociales por efectos de la crisis económica, entre ellos, el ingreso de grupos que tradicionalmente escogían otras opciones (sectores medios más acomodados), o no ingresaban en la educación superior. Puede tener también incidencia la expansión del grupo de edad correspondiente (18-

¹⁶ En este sentido, algunos alumnos señalaron al ser entrevistados, que algunas cátedras tienen un verdadero carácter “expulsor”.

¹⁷ En la Facultad de Ingeniería de Oberá, se destaca por su originalidad la implementación de los cursos de Fisicomatemática I y II, donde los temas de Matemáticas se dictan junto con sus respectivas aplicaciones físicas, lo cual constituye una real innovación en la enseñanza de algunos conceptos.

¹⁸ Entre 1999 y 2003 la expansión de la matrícula está en el orden del 69%.

24 años) o aún la incorporación de adultos (mayores de 25 años). Sin embargo, nos movemos en un plano conjetural, pues la ausencia de información fidedigna que permita reconstruir la evolución de la matrícula y su caracterización socioeconómica en los últimos diez o quince años impide cualquier afirmación fundada.

Lo cierto es que la matrícula pasó de 14 mil alumnos en el año 1999, a más de 23 mil en el año 2004. Por otra parte, en 2003, cerca del 60% de la misma era femenina y el 68% de los graduados eran mujeres, datos que están por encima de la media nacional y que sugieren la conveniencia de un análisis más puntual¹⁹. Otro dato interesante es el origen intraprovincial de la mayoría de los alumnos²⁰.

Con relación a la formación que los alumnos reciben en la Escuela Media, tanto el Informe de Autoevaluación como los testimonios recogidos en la visita, en el ámbito de Rectorado y en las Facultades, permite remarcar profundas deficiencias y “falta de competencias básicas para el cursado de estudios superiores”, lo cual conduce a un muy alto grado de fracaso académico en el primer año y el consiguiente abandono de los estudios²¹.

De hecho los dos problemas centrales detectados en el Informe con relación a los alumnos son: la elevada *deserción* y el *bajo nivel de graduación*, no habiéndose verificado en ninguno de los dos casos la elaboración, aplicación y evaluación de políticas globales para enfrentarlos. Es de destacar sin embargo que los datos de la UNaM coinciden aproximadamente con la media nacional, por lo cual las problemáticas que les dan origen, bien podrían ser coincidentes con las de otras instituciones a nivel nacional. En cualquier caso, la ausencia de estudios de base que permitan dar cuenta de cuestiones tan cruciales para la Universidad y que ocupan un lugar medular en las preocupaciones de la gestión de la institución – según queda plasmado en la opinión de las autoridades y en el Informe de Autoevaluación- impide reconocer las variables de mayor incidencia, y con ello dificultan y hasta anulan las posibilidades de planificación y contención de la problemática.

Con relación a la *deserción*, la falta de competencias académicas, la incidencia del desarraigo y la situación socioeconómica de los alumnos constituyen algunos de los factores explicativos más frecuentemente señalados por los diversos actores universitarios. Esta última tiene una fuerte incidencia, incluso en la elección de las

¹⁹ La singularidad del caso de la UNaM se acentúa si se tiene en cuenta que la Tasa de masculinidad de la provincia (cantidad de mujeres por cada 100 varones) está por debajo de la media nacional.

²⁰ Una excepción a esta situación se presenta en varias carreras de la Facultad de Ingeniería Forestal. En la Facultad de Artes (Oberá) se presenta una situación especial en cuanto muchos alumnos residentes en zonas próximas viajan diariamente para asistir a clases con las consiguientes limitaciones en términos de horarios y en condiciones de trabajo académico.

²¹ Por ejemplo en el caso de la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales, las principales barreras parecen ser los conocimientos insuficientes de Matemática y de Física, aunque los docentes constatan una creciente falta de capacidad de los estudiantes para leer correctamente y –sobre todo- para interpretar lo que se lee. Esto constituye sin duda una barrera fundamental para la continuación de los estudios universitarios y limita fuertemente la calidad de los recursos humanos que se forman. Cabría indagar en qué medida el plurilingüismo propio de la provincia, incide en esta situación y cuáles son las formas más adecuadas de contener esta característica sin anularla.

carreras, la cual –a menudo- se desarrolla por la cercanía de la unidad académica y no por motivos vocacionales²².

En lo atinente al *bajo nivel de graduación* efectivamente constatado sería oportuno investigar la mayor o menor incidencia de diversos factores. Entre los mismos, en entrevistas con Secretarios Estudiantiles se planteó la posible influencia negativa de los sistemas de pasantías que brindan a los alumnos una salida laboral mientras continúan manteniendo ese carácter y que -debido al perfil socioeconómico de los mismos- podría obstaculizar la obtención del grado académico.

Si se analiza la información estadística suministrada por la Secretaría de Políticas Universitarias correspondiente al año 2000, sobre el número de materias aprobadas durante el año anterior por los alumnos que se reinscriben, los datos de la Universidad están también por debajo de la media nacional, evidenciando incluso en este caso un menor rendimiento académico.

4.6. El ingreso a la UNaM

El ingreso a la Universidad es “directo”, con el sólo requisito de la presentación del título de enseñanza media o polimodal y las excepciones que prevé la Ley de Educación Superior. A nivel de Rectorado y dentro de la Secretaría General de Extensión existe un Departamento de Orientación Universitaria que lleva a cabo “actividades de orientación y asesoramiento relacionadas con la situación de elección vocacional ocupacional”. Entre sus principales actividades, desarrolla Talleres de Ayuda para la Elección, Talleres de Re-orientación (para alumnos de la Universidad con dificultades vocacionales), Reuniones de Información para la elección e Información General sobre las carreras.

Cada una de las unidades académicas por su parte, desarrolla actividades particulares para afrontar / enfrentar la situación. En la mayor parte de los casos se trata de Cursos de “nivelación”, técnicas de estudio, cursos de apoyo en materias básicas, etc²³. En algunos casos estos “módulos introductorios” forman parte de la currícula (por ejemplo en Ciencias Económicas), en otros son intentos por lograr una cierta nivelación del ingresante, una toma de conciencia por parte del mismo, y la elaboración de un diagnóstico general. No existen evidencias sin embargo de que este último se constituya en el punto de partida para una adecuación de la administración de los contenidos curriculares de las asignaturas de primer año.

También se está desarrollando un Programa de Articulación con Escuelas Medias con financiamiento de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) que implica un trabajo entre la Universidad y 40 establecimientos de nivel medio de toda la provincia. Se han formulado 10 proyectos y 5 se presentaron para financiamiento del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

²² Al respecto, por ejemplo en la Facultad de Ciencias Forestales de Eldorado, alrededor del 20% de los ingresantes no sienten una inclinación por las carreras dictadas en esa facultad, pero optan por ella, ante la imposibilidad de trasladarse a otra ciudad para seguir estudios más próximos a sus intereses.

²³ En el caso de la Facultad de Artes, se trata de un curso de un mes de duración organizado por módulos y por carreras. Algunos de los módulos son: percepción visual, comprensión y producción de textos, introducción a la Matemática, introducción al diseño gráfico, etc.

Estas políticas parecen no obstante fragmentarias, insuficientes o ineficientes ante la envergadura de las dificultades señaladas por docentes y autoridades universitarias, con relación a la formación educativa de nivel medio de los jóvenes que queda constatada por el alto nivel de fracaso académico.

4.7. Bienestar Estudiantil

Según consta en el Informe de Autoevaluación, la Secretaría General de Bienestar Estudiantil tiene por misión "...velar por el bienestar integral del estudiante y de la comunidad universitaria" y se desarrolla especialmente a través de las Becas de Albergue²⁴, de Salud y de Comedor Universitario.

El sistema de distribución de estos beneficios se encuentra descentralizado por unidad académica, lo cual favorece la compra de algunos insumos en las localidades más distantes de Posadas (por ejemplo Eldorado) aunque se manifiesta una fuerte necesidad de desarrollar una labor coordinada que posibilite optimizar los recursos.

Se señala además, que por la situación socioeconómica general de buena parte de los alumnos, los recursos destinados a estos servicios son siempre insuficientes. Sin embargo, una vez más la falta de información estadística fidedigna –señalada anteriormente- dificulta la planificación de las actividades y una distribución más equitativa de los fondos.

4.8. Los docentes

La estructura de dedicaciones docentes de la UNaM resulta relativamente más equilibrada que la media nacional, aunque esto dista de constituir una situación "ideal". En este sentido, los cargos docentes con dedicación exclusiva constituyen el 15% de la planta total, los de semiexclusiva, el 34% y los cargos de dedicación simple, el 51%²⁵.

Si se focaliza en los profesores, los guarismos cambian, constituyendo los de exclusiva alrededor del 22% del total de profesores, los de semiexclusiva, el 37% y los de dedicación simple alrededor del 41%, porcentajes que se ubica muy por encima de los promedios nacionales. Si en cambio se toma el dato de "Equivalente a Dedicación Exclusiva", la UNaM está por debajo de otras Universidades con población estudiantil similar.

Un caso muy frecuente es el ejercicio de diversos cargos de dedicación parcial por parte de un mismo docente²⁶, situación que provoca una distorsión en el sistema y

²⁴ Hay 560 alumnos en albergues sumando el alojamiento en casas propias de la universidad y el que se obtiene a través de convenios con las Municipalidades. En estos casos la Universidad hace un seguimiento del rendimiento académico del alumno.

²⁵ El Anuario Estadístico 2000 de la Secretaría de Políticas Universitarias señalaba que el promedio nacional era de 14% para las dedicaciones exclusivas, 22% para las semiexclusivas y 63% para las dedicaciones simples.

²⁶ En el Informe de Autoevaluación se señala que los cargos docentes son 1160 (pág.49), mientras que el total de docentes asciende a 884 (pág.145). Por su parte el Anuario 2000 de la SPU destaca que la relación cargos por persona en esta Universidad está por encima de la media de las Universidades medianas.

se halla fuertemente ligado entre otros factores, a las bajas remuneraciones y a la ausencia de posibilidades de inserción profesional en el medio.

En cualquier caso, alrededor de 23 mil alumnos son atendidos por 884 docentes y 1160 cargos docentes, cifras que en sí mismas probablemente no den una noción clara de la realidad por la que atraviesan muchos docentes de los primeros años, en cuanto la problemática central de la institución es precisamente la masividad de los años iniciales en un contexto de elevada deserción y desgranamiento.

Existe por otra parte una sobrecarga de tareas y responsabilidades en tanto deben hacer frente no sólo a las actividades propias del dictado de clases, sino a las derivadas de la complejización y burocratización de la actividad académica como por ejemplo la acreditación de carreras de grado y posgrado, la participación en los procesos de evaluación y autoevaluación, las rendiciones de cuenta en los Programas de Incentivos a los Docentes-Investigadores, etc.

Con relación a la formación de Posgrado de los docentes, en el Informe de Autoevaluación se establece que en la última década se implementaron becas para su formación y perfeccionamiento, las cuales, articuladas con las políticas nacionales llevaron a que alrededor del 30% de los docentes desarrollaran algún tipo de Posgrado sistemático siendo más frecuente las Especializaciones y Maestrías y muy escasos los Doctorados obtenidos (3%).

Por otra parte, alrededor del 42% de los docentes activos –distribuidos de manera muy heterogénea en las unidades académicas²⁷- ya están categorizados en el Programa de Docentes-Investigadores y una cantidad importante se ha presentado al nuevo Concurso llamado en el año 2004. No obstante todavía es reducido el número de docentes que obtuvieron las categorías superiores.

El establecimiento del *Régimen General de Carrera Docente* como “modalidad de ingreso, permanencia, formación, perfeccionamiento, evaluación, control de gestión y promoción de los docentes” permitió la regularización de la situación de más del 60% del plantel docente. En este sentido, se destacan como aspectos positivos de la misma el constituirse en un fuerte estímulo para la capacitación, actualización y perfeccionamiento docente. Se considera que a través de las exigencias establecidas en la misma (que se suman a las del Programa de Incentivos para docentes –Investigadores) se ha logrado una mayor articulación de las funciones de docencia, extensión e investigación.

Sin embargo, al haberse ampliado las actividades docentes por la expansión de la matrícula, los docentes experimentan una sobrecarga de actividades que hace necesario una mayor claridad sobre las obligaciones propias de cada dedicación docente y una cierta racionalidad sobre las exigencias planteadas.

Concebida como un mecanismo de preservación de la fuente de trabajo ante la posible competencia externa, el régimen de Carrera Docente genera rigidez y una tendencia a la cristalización de las posiciones, lo cual conduce a cuellos de botella de difícil resolución, como por ejemplo la incorporación de graduados jóvenes con una experiencia de posgraduación en el país o en el extranjero (doctorados

²⁷ Las Facultades de Artes y Ciencias Exactas, Químicas y Naturales son las que tienen mayor cantidad de docentes categorizados, y Ciencias Económicas e Ingeniería las que tienen menor cantidad.

concluidos, por ejemplo) que pueden constituirse en agentes indispensables de dinamización y/o renovación del plantel docente.

5. FUNCIÓN INVESTIGACIÓN

5.1. Política de investigación de la institución.

La Secretaría General de Ciencia y Técnica (SGCyT), creada en 1979, constituye el ámbito de promoción de la actividad científica dentro de la Universidad con la misión de proporcionar, canalizar y coordinar los medios para el desenvolvimiento de tales actividades en función de las metas y objetivos trazados por los niveles nacional, regional y provincial. En este sentido, la SGCyT ha promovido la formación de unidades de investigación en las distintas facultades, las cuales pueden adoptar el formato que consideren más conveniente y operativo.

La política de la UNaM en este campo se enmarca en la política general contenida en la Ordenanza 001/03 *Nuevas políticas institucionales para el fortalecimiento de las actividades científicas y tecnológicas*, a las cuales se ajusta la labor de la SGCyT. Por lo tanto resulta adecuado analizar estas políticas y el grado de vigencia de su implementación, especialmente en algunos puntos.

En la *Política institucional 1* se señala la conveniencia de “Superar falsas disyuntivas entre docencia e investigación...” Sin embargo, como se expresó en otra parte del informe, a los efectos de la gestión institucional, no se trata de una falsa disyuntiva pues en varias decisiones de la institución subyace cuál de dichas actividades prevalece sobre la otra²⁸. Es por esto que se considera que esta formulación no contribuye a orientar la relación entre las funciones académicas, motivo por el cual se considera prudente su revisión y clarificación.

En lo que respecta a la *Política institucional 14* ésta postula “Articular y promover la constitución de una red de investigación educativa regional...” No obstante, en la visita a la Universidad no se percibió que la investigación educativa gozara de un status tan destacado teniendo en cuenta que es el único campo disciplinario identificado como “prioritario” dentro de las políticas institucionales.

La *Política institucional 15* sostiene la conveniencia de “Fortalecer las actividades de Ciencia y Técnica...Identificar líneas de acción prioritarias...Promover el desarrollo de proyectos de Ciencia y Tecnología de carácter inter y transdisciplinarios, así como especiales interfacultades e interuniversitarios...Afianzar el desarrollo integrado de la carrera académica ...acrecentando el rol del docente-investigador...Promover el ingreso, formación y permanencia de estudiantes y graduados en las actividades científicas y tecnológicas”.

Identificar líneas prioritarias es clave para una institución como la UNaM, motivo por el cual, para el cumplimiento de esta tarea se debería fijar un plazo. Si bien uno de los criterios para asignarle carácter prioritario a un proyecto de investigación consiste en que reúna los esfuerzos de equipos pertenecientes a dos o más facultades, no es

²⁸ Por ejemplo, cuando se evalúa el desempeño de un profesor, ¿se admite un deficiente desempeño docente a un destacado investigador? ¿Se admite que los aportes de un destacado profesor a la generación de conocimiento sean solamente modestos? ¿Cuál es la proporción del presupuesto total de la UNaM que se destina a CyT (Fondo Especial para las actividades científicas y tecnológicas Ordenanza 016/03)? ¿Si se quiere atraer un buen profesor a la UNaM y éste solicitara, por ejemplo, dos JTP para realizar investigación, cuál sería la respuesta? ¿El arancel a cobrar en los posgrados académicos, será menor o igual a los posgrados de perfil profesional?

aconsejable que este criterio sea considerado suficiente, pues ello puede traducirse en iniciativas interfacultades que no reflejen una verdadera interacción en un proyecto de calidad.

Por su parte, la Ordenanza 037/03 establece un procedimiento para avalar institucionalmente proyectos de investigación, mediante la evaluación externa de dichas iniciativas. El grado de detalle de la información solicitada al director de proyecto parece excesiva, especialmente para proyectos que insumen solamente 20 horas semanales de dedicación a su ejecución.

“Acrecentar el papel del docente investigador” equivale implícitamente a favorecer las dedicaciones exclusivas (y grado académico máximo), pues admitir que se le asignen solamente diez horas semanales a estas actividades (profesor con dedicación semiexclusiva) probablemente afecte de manera negativa los resultados a obtener en I + D.

La ordenanza 016/03, al reglamentar el régimen de subsidios, establece que “los mismos serán otorgados para la ejecución de actividades científicas y tecnológicas que tiendan a: ...el desarrollo económico y social del país en general y la región en particular” (Artículo 2, inciso b – 3). Esta formulación permite una interpretación excesivamente amplia y por lo tanto poco práctica al momento de evaluarse un determinado proyecto. Por otra parte, el artículo 5° de la misma reglamentación, es bastante más restrictivo, lo cual genera el interrogante sobre cuál de los dos artículos priva.

Esta Ordenanza también incluye el Reglamento de becas de investigación y transferencia; el tiempo dirá si este instrumento, en principio adecuado, ha resultado eficaz para el cumplimiento de la política en I + D.

La *Política institucional 16* destaca la necesidad de “Institucionalizar y jerarquizar las actividades de transferencia de conocimientos...Generar una interfaz entre los grupos de I + D y el sector productivo...” Para la instrumentación de esta política, la UNaM dictó la Ordenanza 025/03, que también regula la distribución de los ingresos que genera la transferencia de conocimientos entre la unidad ejecutora, la unidad académica correspondiente y el Fondo Especial para actividades científicas y tecnológicas.

Con relación a la Política institucional 23 ésta propone “Acordar y desarrollar estrategias que potencien el funcionamiento de las bibliotecas universitarias...” Al respecto, sería muy conveniente que en la definición de los materiales a adquirir se tengan presente las necesidades planteadas por los investigadores de la institución. Por otra parte, el uso asiduo de la Biblioteca virtual de la SECyT podría contribuir -en parte- a aliviar este problema.

Todo lo anterior supone que la UNaM cuenta con el conjunto de normas *suficiente* para instrumentar la política en materia de I + D. Sin embargo, en razón de que en su mayoría éstas fueron dictadas muy recientemente (año 2003), habrá que dejar pasar algunos años antes de evaluar los resultados. Con respecto a las políticas institucionales se recomienda una revisión de su contenido para que ganen en precisión y se constituyan efectivamente en una guía apropiada para la acción.

Como señaláramos anteriormente, la Secretaría General de Ciencia y Técnica es la instancia que coordina todo lo referido al campo de la investigación. Al respecto resulta de interés efectuar algunas precisiones:

1. La gestión universitaria actual incorporó a la Secretaría personal profesional para la formulación y desarrollo de programas de vinculación tecnológica y transferencia de los resultados de investigación. Asimismo, desde 1997 funciona una Oficina de Vinculación Tecnológica. Ambos se consideran aspectos positivos que señalan una jerarquización del sector y un reconocimiento de sus especificidades.
2. Las autoridades universitarias reconocen como actividad fundamental y de perentoria resolución, la definición de las prioridades de la UNaM en materia de I + D. Al respecto, probablemente la principal debilidad detectada en esta área es haberse constituido durante varios años en un mero brazo ejecutor de las políticas de la SPU, perdiendo autonomía de decisión y convirtiéndose en un órgano burocrático de ejecución y contralor de políticas nacionales. Situaciones similares pueden percibirse en muchas Universidades Nacionales que, al momento de implementación - a nivel nacional - de los nuevos Programas (Incentivos para Docentes Investigadores, FOMEC) debieron generar –con premura- capacidades institucionales para aplicarlos, esfuerzo que insumió toda su capacidad operativa, ahogando la posibilidad de trazar rumbos propios acordes con sus mandatos fundacionales. Sin embargo, se considera que en la actualidad, la institución está en condiciones operativas de cubrir esta falencia.
3. Otro aspecto a destacar es la escasa cohesión institucional en torno a esta área y la ejecución un poco anárquica por parte de las unidades académicas de actividades de investigación y vinculación tecnológica. Esta fragmentación destacada ya en el Informe de Autoevaluación lleva a ignorar o supeditar las políticas institucionales aprobadas por los órganos colegiados de gobierno, a los intereses de las facultades.
4. Durante la visita pudo comprobarse que esta SGCyT, cuenta con un Consejo Asesor formado por un muy cohesionado grupo de secretarios de las Facultades cuyas recomendaciones, si bien no son vinculantes, inciden fuertemente en la formación de consensos. Sus propuestas se traducen en acciones concretas, incluso en el tema de Vinculación Tecnológica. Se destaca especialmente su convicción de que la sinergia, consecuencia de la participación en el Consejo Asesor, trae beneficios a las distintas unidades académicas.

Esta actividad demanda a los integrantes del Consejo Asesor la mitad de su tiempo. Aparentemente esta tarea de gestión no reemplaza o compensa las exigencias en cuanto al cumplimiento de las obligaciones en docencia o investigación.

5. El área de Investigación cuenta con *presupuesto propio* que se compone de \$ 800.000 en la finalidad 8 (CyT) y unos \$ 75.000 de los recursos propios producidos, equivalente al 5% de los recursos propios generados por la UNAM (\$1,5 millones). Estos recursos se aplican a otorgar subsidios a 135 proyectos de Investigación que recibieron en 2004 alrededor de \$1.700 cada uno. Se aplican, además, para otorgar 180 becas de investigación -de 100\$ por mes- a los estudiantes y becas de 700\$ mensuales para profesores que cursan posgrados en otras universidades. También emplean esos fondos para concretar aportes en las sociedades en las que participa la UNaM, como por ejemplo, en el Parque Tecnológico binacional.

Más allá de lo encomiable que resultan los esfuerzos de la UNaM en esta área, es indispensable remarcar la escasez de recursos con que cuenta, lo cual una vez más hace perentoria la fijación de prioridades. En este sentido, por ejemplo, los exiguos recursos que reciben los Proyectos de Investigación los tornan prácticamente inviables en caso de que no cuenten con financiación externa²⁹. Por tal motivo el desarrollo de cuestiones valorativas sobre calidad e impacto de los proyectos puede constituirse en una forma adecuada de administración de los bajos recursos disponibles.

6. La SGCyT tiene previsto desarrollar una actividad especial orientada a la capacitación para la formulación de proyectos.
7. La UNaM cuenta con 41 doctores y otros tantos doctorandos. Al respecto, el principal problema detectado es la inexistencia de mecanismos institucionalizados que permite la reinserción en la institución de estos posgraduados de alta calificación. Otro tanto ocurre con Investigadores de CONICET.
8. En el año 2004 fueron aprobados 5 PICT, 1 PICTO y 2 CAI.
9. No se observa una articulación consistente entre docencia de grado, investigación y extensión. Se detectaron asimismo escasos proyectos transversales entre las facultades.
10. Esta Secretaría cuenta como logro propio que a la UNAM se la haya calificado como subárea de categorización para incentivos para las categorías 1 a 5 junto con las Universidades Nacionales del Nordeste y Formosa.
11. La SGCyT generó el proyecto de Parque Tecnológico que obtuvo un financiamiento nacional que le permitirá su funcionamiento durante un lapso de dos años. Se trata de un emprendimiento binacional Misiones (Argentina) – Paraná (Brasil) cuyo objeto es “constituir un polo de innovación tecnológica a través de la captación, incubación y radicación de empresas de base tecnológica, preferentemente en las

²⁹ Este desajuste se reitera en las Facultades. En el Informe de Autoevaluación de la Facultad de Artes por ejemplo se señala que la fuente de financiamiento de los proyectos de Investigación fue interna, y por lo tanto muy limitada por lo cual los mismos recibieron un promedio de \$ 100.- cada uno.

Áreas de Biotecnología, Tecnología de los Alimentos, Tecnologías de la Comunicación y la Información y Turismo”. Se trata de un proyecto que puede tener un vasto impacto en la región y en el MERCOSUR.

12. En el ámbito de la SGCyT funciona el Programa Especial FOMEQ que en el caso de la UNaM consiste de ocho proyectos que involucran a cinco de las seis facultades.

5.2. Los ámbitos de investigación

En términos generales, puede señalarse que la labor de investigación en la UNaM aún es escasa, especialmente si se la relaciona con la magnitud de esta casa de estudios. En este sentido, la concentración del 40% de la producción científica en una sola Facultad reafirma esta observación.

Por su parte, la visita a las facultades arrojó un panorama dispar en cuanto a la atención que cada una brinda a las actividades de I + D, lo cual muestra que éstas no constituyen aún una política institucional asumida por la UNaM en su conjunto. Es de destacar que la labor desarrollada por la SGCyT es un primer paso en la dirección correcta y mostrará sus frutos en el mediano plazo siempre especialmente si cuenta con suficiente peso y apoyo como para proponer y hacer realidad subsidios cruzados entre aquellas facultades en condiciones de generar recursos propios y las que aún no se encuentran en dicha etapa.

Dentro de la UNaM, la *Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales*³⁰ es la que concentra la mayor cantidad de docentes investigadores categorizados y de proyectos de investigación aprobados³¹. También concentra la mayor parte de la reducida cantidad de miembros de la carrera de Investigador del CONICET que se desempeñan en la UNaM³². Esta Facultad dispone de una masa crítica adecuada de doctores para las actividades de docencia, posgrado e investigación, lo cuál les ha valido obtener diversos subsidios de entidades nacionales de financiamiento de las actividades de I + D. Ello explica que sea la que más fondos genera dentro de la Universidad provenientes de trabajos para terceros³³.

Una vez más resulta oportuno destacar que esta Facultad podría ejercer acciones positivas de complementación con las Facultades de Ingeniería, de Ciencias Económicas y Ciencias Forestales, en materia de investigación, en áreas con intereses comunes. Al respecto, en el caso de las Ingenierías, los Proyectos de Investigación están articulados adecuadamente con las carreras de posgrado en Tecnología de la Madera, Celulosa y Papel y Tecnología de Alimentos.

³⁰ La tarea de investigación se centraliza en un Centro ad hoc que coordina las actividades en esta área. La publicación de una Revista arbitrada e indexada es responsabilidad de este Centro de la Facultad.

³¹ Sin embargo, dentro de la Facultad la situación de las diversas disciplinas y carreras es también heterogénea.

³² No obstante, el reciente fallecimiento del director de uno de los grupos destacados, el Dr. Rogelio Stampella y su no reemplazo por una figura de trayectoria equivalente, está generando una situación de debilidad.

³³ Según surgió en entrevistas desarrolladas durante la visita, la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales genera el 20% de su presupuesto con recursos propios.

Un caso crítico parece ser el área de Genética, que cuenta con un alto reconocimiento a nivel nacional, el cual no parece traducirse en un apoyo diferenciado para que se pueda seguir desarrollando y aumente su presencia en el ámbito del MERCOSUR.

En cuanto a la *Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*, la principal política señalada es el aliento a la formación del claustro docente a través de los Programas de Investigación y de Posgrado.

Casi la mitad de la planta (130 docentes) está incorporada a la investigación, lo cual resulta auspicioso. Existen además, un investigador de la carrera del CONICET y 4 becarios de la misma institución. Aunque en el Informe de Autoevaluación de la Facultad se señala que existen líneas prioritarias, de la reunión mantenida con los docentes - investigadores se desprende que éstas se constituyen a partir de los proyectos que ellos mismos presentan -a partir de sus intereses personales- para ser financiados por el Programa de Incentivos.

En el caso de la *Facultad de Ciencias Forestales* se observa una mayor atención a la actividad de ciencia y técnica. Han procedido a una depuración de los proyectos de manera que en la actualidad llevan adelante 3 proyectos incentivados, diez no incentivados y otros 20 apoyados por la UNaM. Las actividades de I + D se concentran en el Instituto Subtropical de Investigaciones Forestales (ISIF) creado en 1987.

La Facultad edita la revista *Yvyravetá*, de periodicidad anual, la cual es reconocida nacional e internacionalmente; los artículos en ella publicados son sometidos a un doble referato.

La *Facultad de Ingeniería* de Oberá presenta características dispares. Por una lado ha desarrollado micro centrales hidroeléctricas que funcionan actualmente en diversos lugares de su zona de influencia, resolviendo un problema regional que es el suministro de energía a bajo precio en lugares de difícil acceso por los distribuidores minoristas. Sin embargo, tiene escasos proyectos de investigación, ningún docente categorizado para incentivos de la SPU³⁴ y muy poca interacción con otras Facultades de la misma Universidad con las cuales podrían articularse para desarrollar proyectos multidisciplinarios, como sería el caso de las Facultades de Ciencias Exactas, de Ciencias Económicas y de Ciencias Forestales. Se comprende así que la exigua cantidad de docentes para cumplir con los requisitos académicos resienta la capacidad de investigación de los mismos, tal como lo manifiestan todos los actores consultados en esta Facultad.

Es destacable la parte que les cabrá en el proyecto internacional con el Parque Tecnológico, en el que interviene la Universidad de Pato Branco de Brasil, no obstante, parece muy limitado el aporte que podría hacer esta Facultad, a menos que asuma la voluntad y la responsabilidad de algunas acciones que la distingan en la oferta. No se puede ignorar que el equipamiento disponible para que los profesores puedan realizar tareas de investigación es muy reducido y explicaría que los proyectos llevados adelante se concentren en la prestación de servicios (que aparentemente compiten con los que pueden realizar los propios graduados de la Facultad).

³⁴ En este momento varios de ellos están tramitando el proceso de categorización-

Otro tema que debiera ser considerado en este título es la investigación de respaldo de los posgrados. No se observan proyectos de investigación específicos relacionados con las temáticas de las dos Maestrías que ofrece esta Facultad.

En cuanto a la *Facultad de Ciencias Económicas* la reducida actividad de investigación realizada refleja el bajo número de profesores con dedicación exclusiva y con doctorado. No se verifica la existencia de programas multidisciplinarios ni tampoco de un importante número de estudios relacionados con significativa transferencia al medio social, en ambos casos producto de la falta de una estructura formal de Investigación.

No se llegó a advertir que exista asociación entre la política de investigación de esta Facultad y las Políticas Institucionales de la UNaM.

En lo que respecta a la *Facultad de Artes*, según señala su Informe de Autoevaluación, se trabajó bajo Programas, aunque sin continuidad, a medida que se presentaban proyectos nuevos. Entre ellos son escasos los proyectos interdisciplinarios. La Facultad organiza eventos especiales para divulgar los resultados de las Investigaciones en curso; estas Jornadas de Investigación suponen la presentación de ponencias y además se ha editado en el 2004 una Revista, la cual permitirá una mayor difusión de la producción y los proyectos³⁵.

³⁵ Dentro de la Políticas de Investigación de la facultad se destacan las diferentes formas elaboradas para la Difusión de los resultados de los proyectos de investigación mediante el dictado de cursos destinados a transferir los resultados obtenidos. Han llevado adelante la organización de congresos y encuentros de Investigación en Arte y Diseño. Existen movimientos institucionales tendientes a la sistematización de la transferencia a las cátedras y la edición de un Boletín informativo

6. FUNCIÓN EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA

En el Informe de Autoevaluación (pág. 149) se define a la Extensión como “el conjunto de actividades conducentes a organizar los recursos disponibles, identificar los problemas y las demandas educativas, sociales, productivas, culturales, coordinar las correspondientes acciones de transferencia, reorientar y recrear las actividades de docencia e investigación a partir de la interacción con la sociedad, crear los ámbitos de integración con la sociedad a través de la capacitación, asesoramiento y consultoría”. Sin embargo, un análisis de los “Programas permanentes y proyectos” encarados por la Secretaría General de Extensión Universitaria da cuenta de una definición más restringida de esta función, la cual prácticamente coincide con la implementación de diversas manifestaciones artísticas.

Es así como funcionan en el área los siguientes programas:

❑ *Editorial Universitaria de la UNaM.*

Se trata de un emprendimiento que tiene más de diez años y ha publicado hasta la actualidad alrededor de 120 títulos en diversas colecciones. Una de ellas se orienta a suministrar textos para el EGB, aunque esta experiencia no ha sido exitosa por la dificultad de competir con editoriales nacionales. Desde el año 2003 se publican los denominados *Cuadernos de Cátedra* a los efectos de que los docentes de la UNaM puedan disponer de los materiales de su asignatura con formato de libro. Las obras a publicar se seleccionan a través de evaluaciones efectuadas por docentes de la Universidad, lo cual permite mantener un elevado nivel de calidad. Las tiradas son de 500 ejemplares y la distribución de los mismos es restringida como ocurre con la mayoría de las editoriales universitarias.

❑ *Programa de música*

Está compuesto por varios Coros, Orquesta Sinfónica Juvenil y Orquesta de Cámara. Cumplen una función encomiable a pesar de los escasos recursos materiales de que disponen.

❑ *FM Universidad 98.7*

Funciona desde 1992 y se presenta –desde la perspectiva de su conducción– como un modelo radial alternativo que efectúa una propuesta de periodismo independiente. Aunque en la UNaM existe una carrera de Comunicación Social, la relación entre la Radio y ésta no se halla institucionalizada y se desarrolla sólo a través de algunas cátedras. Varias facultades tienen programas sobre temáticas específicas y se han emprendido proyectos de difusión educativa como la serie de CD-rom destinados a promocionar la salud, el medio ambiente, la cultura.

❑ *Teatro de la UnaM*

Procura lograr un acercamiento entre la UNaM y el medio a través de la transferencia de contenidos artísticos y teatrales en sus distintas modalidades.

❑ *Museo de Artes Contemporáneas de la UnaM*

El mismo no cuenta con un espacio propio adecuado, lo cual le impide contar con una colección propia. También en este caso la función que cumple es muy importante por tratarse del único Museo de Arte Contemporáneo de la región³⁶.

❑ *Departamento de Orientación Universitaria*

Tiene a su cargo actividades de orientación y asesoramiento relacionadas con la situación de elección vocacional-profesional.

❑ *Programa Imprenta*

Tiene a su cargo de la impresión de los libros de la Editorial de la Universidad.

Más allá de reconocer que de alguna forma siempre se realizaron en la UNaM actividades encuadrables dentro del área Extensión, recién en los últimos años ésta aparece como una función de la que la Universidad es autoconsciente y se siente responsable. Esto ha llevado a distintas formas de institucionalización de la misma, como la formulación de normas para la acreditación y validación de las actividades de extensión desarrolladas por los docentes o grupos de docentes³⁷ y la incorporación al concepto mismo de extensión de la relación con la comunidad ejercida mediante la vinculación tecnológica entre la UNaM y las empresas de la región.

En este sentido, la Resolución 056/02 del Rectorado ha reglamentado los Programas, Proyectos, Becas y Seminarios de Extensión, lo cual permite encuadrar y articular debidamente estas actividades. Esto hizo además viable la realización de la primera Convocatoria para la presentación de Proyectos de Extensión que distribuyó una suma total de \$ 32.000 y contó con jurados designados por la SPU.

Hasta el momento de la autoevaluación, puede afirmarse que no existía un plan matriz donde se insertara la actividad de extensión de cada unidad académica y del Rectorado. Más bien, lo que se percibía era una gran dispersión de las actividades y un cierto voluntarismo que predominaba sobre lo institucional. Incluso, la Secretaría General de Extensión –como señala el Informe de Autoevaluación- funcionó como un proyecto más en lugar de asumir su función de espacio de coordinación de políticas.

Con la intención de modificar esta situación se ha comenzado a realizar reuniones de coordinación entre la Secretaría General de Extensión, la de Ciencia y Técnica y la Académica con los representantes de las Secretarías de Extensión de todas las unidades académicas. Es dable señalar la importancia de la presencia en este ámbito del responsable de Ciencia y Técnica, ya que la Vinculación Tecnológica está asociada, en Rectorado, con la investigación y en las unidades académicas con la extensión.

³⁶ Para resolver el problema de la falta de espacio físico para desarrollar los Programas de Música y del Museo se ha solicitado la colaboración de la Municipalidad y la provincia a través de la cesión de algún predio, como el Ex Hotel Savoy, edificio típico de la ciudad de Posadas de principios del siglo XX. Esto permitiría resolver el problema puntual de estos programas y a la vez preservar una construcción histórica.

³⁷ Esto se ha visto incentivado por la implementación de la Carrera Docente que reglamentó los proyectos de extensión.

Asimismo, se ha puesto en marcha el Programa de Desarrollo Local en conjunto con las Municipalidades y el Gobierno de la Provincia, el cual funciona además como Consultora. También se han firmado diversos convenios con los países del MERCOSUR.

En lo que respecta a la *Vinculación Tecnológica*, la misma se halla reglada por el *Reglamento General de Actividades de Vinculación en la UNaM.*(Ordenanza 025-03 del 26/08/03). De acuerdo a la misma, estas actividades podrán desarrollarse tanto por parte del Rectorado como de las unidades académicas.

A partir del año 2003 la Universidad ha participado en diversos eventos nacionales e internacionales, presentando sus proyectos entre los cuales se destaca muy especialmente el *Parque Tecnológico* al cual se hiciera referencia en el análisis de la función Investigación.

El desarrollo del área, sin embargo, es todavía incipiente, fragmentario y disperso, no permitiendo observar líneas rectoras que organicen las actividades, lo cual no invalida la calidad de varios de los programas que se hallan en ejecución. Existen evidencias por otra parte, de una falta de iniciativa de la Universidad en su relación con el medio así como de una cierta confusión sobre los alcances de la Extensión, que se considera sería prudente salvar con cierta premura.

En general, las Unidades Académicas consignan que las oficinas de Extensión carecen de un presupuesto propio y que sería altamente productivo que los docentes destinaran más carga horaria a los efectos de fortalecer la articulación con el medio social. Por su parte los alumnos tienen la posibilidad de desarrollar *pasantías* rentadas en empresas públicas y privadas, lo cual si bien resulta importante desde la perspectiva de obtención de experiencia en el mercado de trabajo, merece ser cuidadosamente evaluado a los efectos de que se constituya efectivamente en un aporte para la formación profesional.

En la *Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales* se entiende la Extensión como la “proyección de la actividad académica y de investigación hacia el contexto externo”. Entre las actividades desarrolladas se destaca especialmente, la capacitación y asesoramiento de los sectores educativos (EGB3 y Polimodal), de asociaciones, sindicatos y organizaciones No Gubernamentales, de organismos públicos (del orden municipal, provincial, nacional e internacional) y de empresas privadas.

En la *Facultad de Ciencias Económicas* se desarrollan diferentes actividades de Extensión, destinadas tanto para la Facultad misma, como para el resto de la comunidad universitaria (docente y no docente). En el período 1998-2002, se realizaron alrededor de 26 cursos, se firmaron 27 convenios de cooperación y asistencia técnica, se brindaron 32 conferencias y se presentaron siete libros.

Se cuenta con el sistema de *pasantías* para el estudiantado, coherente con el proyecto académico, en diferentes empresas del medio; esto le permite realizar una práctica pre-profesional para una mejor inserción posterior en la comunidad empresarial.

Por su parte en la Facultad de Artes se plantean especialmente Programas de formación de recursos humanos, de capacitación y de integración con otras instituciones locales y regionales, abarcando incluso el área del MERCOSUR. Se

procura asimismo avanzar en la venta de servicios como forma de obtener recursos adicionales para desarrollar las tareas curriculares.

La Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales desarrolla tareas de comunicación cultural y científica y ha incrementado fuertemente la venta de servicios a terceros siendo en la actualidad la unidad académica que más recursos produce dentro de la Universidad.

La Facultad de Ciencias Forestales desarrolla tareas de extensión “con el compromiso de la conservación de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente”, procurando además atender las demandas del medio local. De tal manera se han desarrollado incluso realizaciones productivas como la instalación de un vivero para la producción de especies forestales nativas, lo cual permite desarrollar la silvicultura urbana en los municipios.³⁸

La Facultad de Ingeniería desarrolla una amplia tarea de difusión cultural y también diversas actividades de consultoría sobre temas de medio ambiente, apoyo tecnológico, etc.

³⁸ Asimismo se están implementando 54 convenios de los cuales 9 corresponden a Servicios Técnicos, 19 a Pasantías en instituciones o industrias, 4 son de Asistencia Social, 4 de Bienestar Estudiantil y 8 de Cooperación Institucional.

7. INFRAESTRUCTURA

7.1 Edilicia

La Universidad posee un Campus en las afueras de la ciudad de Posadas, en el cual ha construido, hasta el presente, un edificio donde se ubica el Rectorado y sus dependencias y la Facultad de Ciencias Económicas. En un futuro próximo se planifica alojar una Incubadora de empresas y luego las restantes Facultades de la ciudad de Posadas.

El terreno disponible es amplio y ubicado sobre una ruta de acceso a la ciudad, con buenas comunicaciones por transporte público. La parquización de ese terreno es incipiente, en el futuro debiera tener espacios con sombra natural para proteger edificios y personas de las inclemencias climáticas que resultan de especial rigor en el caso de la Provincia de Misiones.

Desde el punto de vista edilicio, el único edificio de importancia ha sido construido a partir de una tecnología de hormigón visto que resulta cara, de baja ocupación de mano de obra y poco aconsejable para climas tropicales o subtropicales.

En efecto, el hormigón visto, desde el punto de vista tecnológico tiene un alto coeficiente de transmisión calórica, las buenas prácticas constructivas aconsejan recubrirlo exteriormente con una capa hidrófuga y una cubierta de ladrillos, la primera para evitar filtraciones y la segunda para llevar el coeficiente de transmisión calórica a valores aceptables.

La falta de estas protecciones hace que la carga térmica deba ser soportada por los equipos de aire acondicionado, un costo inevitable a lo largo de toda la vida útil del edificio que sobrepasa cualquier ahorro pretérito que hubieran podido obtener con el hormigón visto.

La ejecución del trabajo fue también ineficiente, tanto en los aspectos estéticos como funcionales. El hormigón visto se hace con tableros de encofrados nuevos, todos del mismo tamaño de tablas para lograr un aspecto visual homogéneo y con cierta estética. En este caso se observa la utilización de tableros usados, aplicados sin ninguna prolijidad, lo cual anula cualquier efecto estético que se pudiera haber deseado lograr a partir de la aplicación de esta técnica. Parece un contrasentido que en una Provincia productora de madera se haya tratado de ahorrar en este insumo a expensas de la estética.

En lo funcional, el alto coeficiente de dilatación del hormigón produce rajaduras en losas y paramentos, a menos que haya una cantidad suficiente de juntas de dilatación. Las mismas demandan tareas de mantenimiento constantes para evitar las patologías que son observables en techos y entrepisos³⁹. Éstas deben ser rápidamente resueltas, con el auxilio de ingenieros experimentados para evitar consecuencias desagradables.

³⁹ Resulta particularmente grave verificar filtraciones de uno de los sanitarios hacia la planta baja, precisamente dónde está el bar. Allí se encuentran huecos en la estructura donde pueden verse los hierros estructurales oxidados.

La instalación eléctrica del edificio se ha ejecutado en forma externa y a la vista, con los cables dentro de cañerías. Se observan bocas de inspección sin tapas o con las mismas abiertas y con nidos de avispas en su interior, lo cuál dificultará seguramente el cambio de cables o la resolución de problemas originados por los mismos.

Otra vez, el uso de bandejas con los cables apoyados en ellas hubiera sido lo aconsejable para este tipo de uso del edificio, las bandejas son de instalación más rápida y permiten ampliaciones de las instalaciones sin otros costos adicionales que los propios cables.

El estado de los baños y servicios sanitarios es aceptable pero con escaso mantenimiento, dado que se observan pérdidas de agua en forma continua, puertas al exterior sin cierra puertas y limpieza insuficiente.

Desde el punto de vista constructivo, los edificios tienen barreras arquitectónicas significativas para discapacitados, no se observan rampas ni ascensores para permitir su desplazamiento razonable desde la entrada hasta las oficinas y las aulas.

La *señalética* no resulta adecuada y sólo un conocedor del lugar puede distinguir el área del Rectorado y la de la Facultad de Ciencias Económicas.

Los equipos de aire acondicionado son, en su mayoría del tipo *split* y asignados cada uno a un ambiente específico, lo que genera ahorros de energía para los ambientes que no están ocupados.

En el interior del edificio se han llevado a cabo divisiones con tabiques de yeso endurecido y escaleras internas no previstas en los planos originales, lo cuál, en algunos casos, genera espacios muertos, pasillos angostos y escaleras incómodas con pendientes fuera de los aceptable en la mayoría de los Reglamentos de Construcción.

Se ha observado que en muchas oficinas con personal, donde carecen de aire acondicionado, trabajan con las puertas abiertas para generar una cierta ventilación.

Es posible que el edificio no haya sido previsto para el número de personas que trabajan en él actualmente, de modo que hay algunas oficinas con escasos espacios para alojar al total del personal.

Tal como se ha mencionado en los análisis de las Facultades de Ingeniería y de Ciencias Exactas, la Universidad tiene, dentro de las carreras respectivas, la capacidad técnico de consultoría para resolver todos sus problemas de infraestructura, debiera pues incentivarse, bajo alguna de las formas de proyectos de desarrollo y consultoría, el estudio de sus propios problemas por parte de sus académicos, solución que parece más simple que cualquier contratación de consultores externos.

Por otra parte, la experiencia que pueden reunir los profesionales de la Universidad en la solución de estos problemas podría luego aplicarse a fructíferos trabajos para terceros.

Como última observación a este respecto, la aparición de agua de napas freáticas aflorando por entre los cimientos en la Escuela de Enfermería podría ser una consecuencia de la suba del nivel del río a partir de la represa de Yacyretá. Como es

de conocimiento común las napas freáticas son ríos subterráneos comunicados con los ríos a cielo abierto, la acción de estos vasos comunicantes hace que suban las napas con las crecidas, temporarias o permanentes, de los ríos.

La Universidad debiera, antes de hacer nuevas construcciones en terrenos que le pertenecen, hacer un relevamiento completo de napas, con equipos de trabajo propios, para determinar en qué medida han cambiado los niveles, los contenidos de sales y las posibles contaminaciones de las mismas.

Debe tenerse presente que el Campus no cuenta con un servicio de agua corriente sino que se abastece de estas napas, evolucionando como consecuencia de las obras de Yacyretá, que ya motivaron la construcción de una nueva Avenida Costanera en la ciudad de Posadas.

La conservación adecuada del patrimonio edilicio de la Universidad debiera motivar - entre otros aspectos - acciones permanentes de monitoreo de aguas subterráneas.

Es de destacar que el mantenimiento de los edificios en tiempo y forma contribuye a extender la vida útil de los mismos que, en el caso de las construcciones realizadas en el Campus se ve, de alguna manera, comprometida en el futuro.

Con relación a las restantes Facultades, sitas en Posadas, Eldorado, Oberá y Apóstoles, la situación es heterogénea. En el caso de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, la visita permite coincidir con el diagnóstico que se establece en el Informe de Autoevaluación de la misma: “Tanto la sede matriz como la anexa se evalúan como insuficientes, inadecuadas, inapropiadas, limitadas y obsoletas en lo referente al espacio físico de las aulas, espacios de circulación y equipamiento informático y didáctico”. Existe sin embargo, un proyecto de traslado de la unidad académica al Campus de Villa Lanús, el cual –paradójicamente- es rechazado por las autoridades de la Facultad según consta en nota firmada por el Decano y dirigida a la Comunidad Universitaria.

En lo que respecta a la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales, en líneas generales los edificios que ocupan resultan apropiados aunque se destacan especialmente problemas de seguridad en algunos laboratorios⁴⁰ y algunas patologías severas en el caso de la Escuela de Enfermería⁴¹. La carrera de Analista de Sistemas, que se desarrolla en la localidad de Apóstoles, a unos 60 km hacia el Este de Posadas, ha recibido la donación del antiguo Club Social de esa ciudad, lo cual le da un hábitat especial que podrán aprovechar plenamente, en la medida en que apliquen recursos para hacerlo.

En el caso de la Facultad de Ingeniería y la de Artes que funcionan en el Campus de Oberá, los edificios están bien contruidos y bien conservados. En su mayoría son de dos plantas con comunicación por escaleras. En el caso de la primera unidad

⁴⁰ En algunos laboratorios, especialmente en el caso de uno de Química Orgánica, donde los riesgos de incendio y quemaduras son de alta probabilidad, no hay lavaojos ni duchas de seguridad. El diseño hace que se incremente la probabilidad de que los docentes queden atrapados en el fondo de un largo corredor, debiendo atravesar todo el laboratorio para poder salir, en caso de incendio.

⁴¹ El edificio de la Escuela de Enfermería tiene agua que fluye hacia la calle por entre los cimientos. Parte de esta patología ha sido atemperada con una canalización, sin embargo, no se conoce la extensión y la gravedad de la misma aunque se han verificado hundimientos de pisos en la planta baja.

académica, los mismos tienen alta capacidad para alojar a la población estudiantil actual. En cambio, en la Facultad de Artes se observa adecuados espacios físicos destinados a la enseñanza (Aulas y Aulas Taller), aunque los mismos resultan en la actualidad insuficientes.

Por su parte, la Facultad de Ciencias Forestales (Eldorado) cuenta con edificios apropiados y laboratorios para la docencia e investigación aunque el nivel de mantenimiento es ineficiente.

7.2. Estadísticas, comunicaciones, tecnología y sistemas

La UNaM se encuentra adherida al Programa de Información Universitaria SIU. De éste tiene implementado, para el área de alumnos, el sistema GUARANÍ, mientras para la Secretaría General de Economía y Finanzas, el módulo PAMPA de Gestión de Personal (docentes y no docentes) y el WICHI, módulo gerencial de consulta. En este último caso, existe una importante centralización del sistema financiero, lo que dificulta el control posterior de la gestión por unidades, vía sistema informático. Además cuenta con sistemas diseñados específicamente para la Universidad, como los sistemas de Patrimonio y de Mesa de Entradas.

No existe seguridad en la información proporcionada para la toma de decisiones. En cuanto a la recolección de información y datos estadísticos provenientes del área de sistemas del Subprograma de Información, se menciona que *“la información recogida a través de los distintos programas tiene dispares márgenes de error”*.

El principal problema está en la información referente al Sistema GUARANÍ (sistema descentralizado que registra la información sobre el historial de los alumnos desde que ingresan hasta que egresan), ya que existen problemas de ausencia de datos o error en los mismos, en los registros anteriores al año 2001.

Como se señalara anteriormente, la informatización del sistema de información de alumnos generó, por los tiempos de implementación inmediatos, efectos *“disruptivos”* sobre las estadísticas universitarias, impidiendo comparaciones y discontinuando las series temporales, con el agravante de la falta de *“definiciones”* operativas comunes, por lo que los datos no son estrictamente comparables. Esto se observa, por ejemplo, en lo que cada Unidad Académica consideró históricamente como un *“reinscripto”* o un *“egresado”*.

La principal limitación en la información contenida en la Autoevaluación, se debe a que la misma abarca únicamente los dos últimos años académicos, dificultando la producción de análisis a mayor plazo, referidas a las variaciones y otros estudios sobre la matrícula.

En cambio es menor, de acuerdo a lo señalado en el *Informe de Autoevaluación*, la discrepancia en la información estadística sobre el personal docente y no docente de la UNaM, y entre los datos aportados por las Unidades Académicas y los que figuran en los registros del Sistema PAMPA, debiéndose al período tomado como referencia en uno y otro caso.

Por otra parte, una de las herramientas fundamentales para el desarrollo de un sistema descentralizado, es la comunicación; ésta debe estar adecuadamente cimentada, tanto en el aspecto tecnológico, en la capacitación de los usuarios para

un adecuado manejo de los canales informativos, como en la generación de información válida, oportuna y pertinente del quehacer universitario. Se han hecho fuertes cuestionamientos al tema, tanto en el *Informe de Autoevaluación* como en el transcurso de la visita del Comité de Pares.

En lo respecta a las *Comunicaciones*, en el caso del Campus de Villa Lanús, las de carácter interno dentro de cada edificio están resueltas por medios tradicionales: centrales telefónicas y teléfonos internos. En algunos casos se observan marañas de cables a la vista con riesgo de colapso.

El Campus se comunica con la Ciudad de Posadas por medio de un enlace radioeléctrico. Cada una de las unidades académicas tiene una conexión a Internet por ADSL de baja capacidad, lo cual hace muy lentos los accesos de cada máquina individual.

Originalmente disponían de un enlace satelital que debieron cancelar por su elevado costo. Es posible que desde la Ciudad de Posadas la empresa de telefonía les coloque una línea dedicada en fibra óptica, pero los costos serán seguramente superiores a los actuales. El enlace provisto, en Posadas, por Telecom, les ha permitido aumentar la velocidad de las conexiones a Internet.

El servicio de comunicaciones por Internet posee dos servidores, uno con un procesador Pentium III y el otro con un Pentium IV. Tienen un seguro técnico con Cisco que los cubre de accidentes y desperfectos en la red interna al Campus.

Poseen una red de unas 800 máquinas en el edificio del Campus, la red se maneja bajo Linux y cada PC individual tiene su propio software sin un control específico sobre el mismo. Las máquinas se ponen en marcha en forma independiente sin necesitar del servidor para ello, lo cuál descentraliza el control de virus y el uso de software no autorizado.

No han podido resolver adecuadamente las comunicaciones con las unidades académicas de fuera de Posadas: Apóstoles, Oberá y Eldorado, cada una de las cuales procura organizarse con los medios disponibles en su lugar.

En Oberá, por ejemplo, hay una red de fibra óptica pero pertenece a una Cooperativa Telefónica que no está interconectada con Telecom, de modo que no pueden utilizar las ventajas de la misma para acelerar su acceso a Internet.

Se ha pensado en intercomunicar estas unidades académicas por medio de lo que se conoce como VOIP o sea, voz en Internet, pero los costos, aunque pequeños, no están a su alcance por razones presupuestarias.

El cableado de Internet, sobre bandejas, es mucho más prolijo que el telefónico o el eléctrico.

Se trata sin dudas de una cuestión central que la Universidad debe resolver a la mayor brevedad posible, sobre todo teniendo en cuenta el vínculo que esta cuestión tiene con la estrategia de descentralización que se desarrolla. Al respecto, la responsabilidad del Área de Sistemas se limita al apoyo al sector administrativo, para lo cual disponen y usan todo el software provisto por el SIU.

Por otra parte, como ocurre en muchas instituciones en el ámbito nacional, todas las aplicaciones corren en entorno Windows, lo que los obliga -al menos formalmente- a pagar las licencias respectivas.

A su vez, estos programas usan sistemas propietarios de Bases de Datos, como Informix, Clarion y Fox DBF. En un momento como el actual de la industria informática en el mundo, estas relaciones de dependencia con proveedores específicos incluyen el riesgo de que los productos sean discontinuados, sea por fusiones o por adquisiciones de las divisiones respectivas por otras empresas (ver el caso de Oracle y People Soft). En ese caso se verían desprovistos de soporte técnico y de parches si aparecen errores en la ejecución del software.

Además, el uso de sistemas completos no tiene demasiado sentido habida cuenta de que los formularios no son llenados en forma completa por las Unidades Académicas. Esto implica que la información que reciben no puede ser mejor que la que cargaron.

En la práctica, Sistemas recibe los formularios sobre papel y los carga en el programa correspondiente. La Unidad Académica conserva información sobre papel, que resulta muy difícil de cotejar con la información cargada. Si cada Unidad Académica produjera su propia carga en soporte electrónico de sus formularios y su posterior validación, Sistemas recibiría archivos electrónicos y no papeles. La Unidad Académica dispondría de la facilidad de procesar su información propia y de cotejarla con la de Sistemas, incluso la de ejecutar procesos (estadísticas, por ejemplo) diferentes a las que les provee Sistemas.

En particular, hay un punto urticante con la carga de datos socio económicos de estudiantes, que se omite en casi todos los casos según se señala, por la resistencia de los propios estudiantes a divulgar, de forma personalizada, información que pertenece al ámbito privado. Esto no deja de llamar la atención pues relevamientos similares se desarrollan –sin mayores problemas- en todas las Universidades Nacionales.

Para los solicitantes de Becas, la Carrera de Trabajo Social de la propia Universidad podría contribuir al mejor conocimiento de las necesidades de los becarios, con sólo proponerse tomar a la comunidad académica como objeto de estudio o investigación.

Desde los dos extremos de la comunicación se oyen voces discordantes, la gente de Sistemas dice proveer más información de la que les es solicitada, incluyendo alguna que no es consultada nunca. Las Unidades Académicas dicen no disponer de la información que realmente necesitan en tanto tienen un exceso de información que no les resulta útil.

Este problema de incomunicación podría ser resuelto con un Seminario de Comunicación entre Unidades y de las Unidades con el Rectorado para establecer las prioridades de cada sector y las capacidades disponibles de Sistemas y Comunicaciones.

Desde el punto de vista organizacional, los Jefes de los Servicios de Comunicaciones y de Sistemas son Profesores Ordinarios de la Universidad, en tanto que la mayoría del personal es contratado con la excepción de un solo no docente.

La impresión de ambos Jefes, quienes tienen entre sí una buena coordinación, es que no existe una visión sistémica de la Universidad, que ayudaría a comprender mejor los diferentes puntos de vista y a encontrar soluciones viables para los problemas comunes.

El parque de máquinas está notoriamente desactualizado, usan Pentium II para trabajos de desarrollo y máquinas de menor nivel para el público en general, lo cual acrecienta las dificultades en cuanto a velocidades de comunicación y de procesamiento.

El uso de *Linux* y sus interfases gráficas en las PC individuales podría mitigar este problema, pero su adopción es un tema mayor, en especial en lo que se relaciona con la capacitación del personal administrativo.

Sin embargo, se recomienda analizar la adopción de Open Office para reemplazar el Office tradicional de Microsoft © que tiene un costo de migración notablemente bajo y una rápida adaptación de los usuarios. Open Office es de acceso libre y, al disponer del código fuente y de un Kit para desarrolladores, permite crear aplicaciones con cierta facilidad.

La situación en la que se encuentra inserta la tecnología, así como la que mantiene como historial la UNaM a través de estadísticas universitarias incompletas, genera una preevaluación negativa sobre el sistema de comunicación. Al respecto y si bien se la considera con características deficitarias, se recalcan otras falencias específicas al sistema de comunicación producto de las deficiencias observadas a lo largo del *Informe de Autoevaluación*:

- Los procesos de comunicación no respaldan los valores de la organización y el logro de objetivos propuestos.
- La calidad de la información (contenido, estructura, claridad, precisión, accesibilidad) no responde a las necesidades actuales de la organización para la toma de decisiones.
- No se identifica y comunica de manera oportuna la información suficiente y relevante para permitir que la gente cumpla con las responsabilidades que le fueron asignadas.
- No se consigue que se establezcan y comuniquen los planes para guiar los esfuerzos en el logro de los objetivos.

8. BIBLIOTECAS

De la lectura del Informe de Autoevaluación, de las entrevistas y reuniones desarrolladas con funcionarios del sector y de la propia visita se desprende que las Bibliotecas de la UNaM crecieron de manera relativamente espontánea habiéndose conformado en el año 2002, una Comisión Técnica de Bibliotecas destinada a abordar la temática con mayor complejidad. Esta Comisión, coordinada por la Secretaría General Académica, está integrada por representantes de las bibliotecas correspondientes a las seis unidades académicas, por los directivos de la carrera de Bibliotecología que se dicta en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y cuenta también con el apoyo del sector de Informática de la Universidad.

Durante los primeros meses de 2003 se efectuó un rápido relevamiento del estado de situación de las distintas bibliotecas para sentar las bases de un plan de acción. En términos generales la situación puede calificársela como extremadamente crítica, tanto desde el punto de vista de la formación del personal afectado a las tareas específicas como en lo relativo a la diversidad de los software de gestión y de los sistemas de procesamiento y al estado y actualización de las colecciones.⁴²

Desde esta perspectiva, es dable destacar que aquel relevamiento constató que no se cumplía con ninguno de los estándares de Bibliotecas Universitarias (cantidad de libros por alumno; grado de actualización de las colecciones; perfil y cantidad de personal; equipamiento informático; etc), lo que llevó a la elaboración de una propuesta de optimización aprobada por el CS en abril 2003.

De la lectura del documento “Informes varios Año 2004” elaborado por la Comisión Técnica de Bibliotecas de la UNaM, que se refiere específicamente al tema “personal” surge que no se prevé la designación de un Director General de Bibliotecas, función clave si es que se quiere organizar el sector, pues si bien los sistemas cooperativos son adecuados, no reemplazan la eficacia de una conducción centralizada. Es el director, junto con los responsables de las seis bibliotecas, quien debiera formular la política institucional en la materia, fijar los objetivos y realizar las acciones necesarias para que los planes se lleven adelante. Por su parte, cada director de biblioteca es el responsable del desarrollo de la respectiva colección, de los planes de capacitación del personal a su cargo y del mejor uso de los recursos disponibles y obtención de recursos adicionales.

Cabe agregar que la UNaM no tiene identificada la partida destinada al sector Biblioteca (personal, gastos y compra de material).

Otra cuestión que llama la atención es que las personas que prestan servicios en las bibliotecas universitarias están comprendidas en el escalafón del personal no docente (decreto 2213/87), lo cual introduce situaciones intolerables (“...inmerso en cuestiones políticas”). Incluso las personas con título de bibliotecarios forman parte del agrupamiento “técnicos” debido a que no poseen un grado universitario. Ello explica que en algunas de las bibliotecas, la dirección esté en manos de un agente administrativo. Los bibliotecarios (ninguno de ellos con un título de grado) representan un tercio de la dotación; los restantes dos tercios son “no bibliotecarios”.

⁴² Si bien la situación es heterogénea entre las distintas facultades, en general se señala que no hubo compras significativas de material en los últimos seis años.

Incluso dos bibliotecas no cuentan con ningún bibliotecario (Ciencias Forestales y Ciencias Económicas).

En cuanto al plan a desarrollar, se puede afirmar que es adecuado; quizás sería oportuno enfatizar la conveniencia de aprovechar más las experiencias existentes en el país en materia de mejora de Bibliotecas Universitarias (por ejemplo, los casos de la Universidad Nacional de Cuyo, Biblioteca Nacional de Maestros) y de integrarse a redes nacionales.

Sería conveniente enfatizar la unificación de los sistemas informáticos de gestión y de catalogación entre las seis bibliotecas para lograr en breve plazo un catálogo colectivo y accesible desde cualquier localización. Previamente, una labor de selección del material existente en las distintas bibliotecas, sería altamente recomendable debido a su alto grado de desactualización.

En cuanto al *espacio físico*, la situación de las bibliotecas en las distintas facultades, es heterogénea. El mismo es claramente insuficiente por ejemplo en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y en la de Ciencias Forestales. En otros casos, ha sido recientemente remodelado como en la Facultad de Ciencias Exactas, Química y Ciencias Naturales o son considerados adecuados como en la Facultad de Ciencias Económicas. Las Facultades de Ingeniería y Artes (Oberá) cuentan con una biblioteca unificada que cumple además la función de Biblioteca Regional, abierta además al público en general.

La *actualización* del acervo también es disímil según las facultades⁴³, probablemente por la utilización diferencial de las posibilidades de los proyectos FOMECA, aunque en general, puede señalarse que ésta es una de las debilidades más importantes en esta área. Incluso, algunas facultades disponen de un servicio propio, artesanal y cuidadoso, para restaurar libros deteriorados. El trabajo que realizan es encomiable por su calidad aunque probablemente sería más conveniente y productivo invertir en la compra de nuevos títulos que permitan mantener una actualización de los conocimientos.

En algunas Facultades la Sección Hemeroteca no existe como tal concentrándose el material en cajas de difícil acceso y consulta (por ejemplo en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales); en otras se han discontinuado muchas colecciones, manteniéndose sólo unas pocas actualizadas a través del canje o la recepción de donaciones.

En la mayor parte de las unidades académicas no se halla institucionalizado ningún mecanismo que permita un seguimiento sistemático de los cambios de preferencias y/o necesidades, y grados de satisfacción de los usuarios de los servicios.

⁴³ Incluso en algunos casos como en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, la situación es disímil entre las diversas Escuelas que la conforman.

9. CONSIDERACIONES FINALES

El objeto de este Informe ha sido ofrecer a la comunidad de la UNaM un comentario reflexivo sobre el funcionamiento de la institución, elaborado a partir de una mirada externa que procuró comprender la complejidad institucional y abordarla con sensibilidad, tratando de aportar propuestas y sugerencias para su mejoramiento.

En este sentido, la UNaM es una institución joven, que ha crecido en sus tres décadas de existencia, contribuyendo al desarrollo económico, social y político de la región. Si bien se ubica en el “margen” del mapa nacional –según fue destacado permanentemente en las reuniones sostenidas durante la visita-, su inserción en el corazón del MERCOSUR la dota de posibilidades singulares en el conjunto de las instituciones nacionales.

Si a través de la formación de profesionales y de emprendimientos como el Parque Tecnológico, la institución procura atender las demandas de distinto tipo expresadas por parte de la sociedad, no resultan menores sus aportes en términos de socialización de las generaciones jóvenes y conservación, transmisión y expansión del patrimonio cultural. Estos logros se agigantan si se tiene en cuenta que la institución emprendió el desarrollo de sus actividades en un contexto socioeconómico pleno de carencias, las cuales se han ido agudizando en estos últimos años, planteando nuevos desafíos que la institución no siempre estuvo en condiciones de resolver. Esto es, si la lejanía geográfica genera difíciles condiciones de funcionamiento para la Universidad, la debilidad económica de la provincia y de buena parte de los demandantes del servicio educativo plantea retos permanentes para desarrollar las prácticas académicas.

Esto se hace especialmente importante en razón de que la UNaM tiene un fuerte mandato fundacional que la inclina a intensificar su relación con el medio, teniendo como meta la búsqueda de *excelencia* y *pertinencia* en un contexto de *masividad*.

Se trata sin duda de un reto monumental- que la institución no siempre logra resolver de manera equilibrada, especialmente por el hecho de que la heterogeneidad propia de la masividad que insume gran parte de la energía institucional, va acompañada en este caso por bajos niveles de aprendizajes en las instancias educativas previas y profundas dificultades socioeconómicas de su clientela demandante. Estos componentes profundizan el desafío planteado por las metas institucionales haciendo indispensable bregar efectivamente por una reducción de las tasas de deserción y desgranamiento y un aumento de las tasas de graduación.

En este sentido, la institución debería programar sus actividades teniendo como eje organizador la superación / contención de estos problemas, por otra parte casi endémicos en la universidad argentina, cuyas efectos se acentúan en este caso por las carencias socioeconómicas de la población demandante y la inexistencia –dentro de la provincia- de otras instancias de educación universitaria gratuita.

Sugerimos a continuación algunas líneas de acción a explorar en las distintas dimensiones abordadas. Las mismas se presentan organizadas a partir de las temáticas analizadas quedando a cargo de la Universidad en el ejercicio pleno de su autonomía la fijación de las prioridades.

10. RECOMENDACIONES

10.1. Gobierno, Gestión e Integración

a) Gobernabilidad:

- 1- *Replantear los esquemas de toma de decisiones, a fin de superar la clásica dilación que se produce entre la propuesta de cambios y la concreción de las mismas.*
- 2- *Reflexionar sobre la estrategia para la consecución de consensos en materia de políticas institucionales para ser aplicadas globalmente en toda la Universidad, a los efectos de promover una gestión eficiente y dinámica.*
- 3- *Elaborar el Manual de funciones y las reglamentaciones solicitadas por el Estatuto de la UNaM, abriendo el camino para la gestión de una estructura flexible. Si bien existen reglamentos que, junto al Estatuto, señalan la estructura y los órganos de gobierno, no están claras las funciones de los organismos componentes.*
- 4- *Revisar la superposición de formas organizacionales en ciertas Unidades Académicas que parecería no resultar funcional ni en muchos casos, necesaria.*

b) Centralización–descentralización:

- 5- *La descentralización organizacional señalada como incipiente y “no potenciada” a pesar de que se viene desarrollando desde hace años, debería articularse en función de un objetivo común y a largo plazo, e instrumentarse bajo un plan de acción institucional que permita continuidad, crecimiento y su mejora constante.*
- 6- *Desarrollar estrategias de integración institucional (carreras organizadas por diversas Unidades Académicas en forma conjunta, diversas actividades institucionales con participación de todos los estamentos y Unidades, incursión de las Secretarías del Rectorado en las diferentes Facultades a través de la información que les compete y con informes descriptivos, etc.), que permitan ir creando una fuerte conciencia de pertenencia institucional, a fin de superar el clásico sentimiento y actitud corporativos y político–partidistas de diversos sectores.*
- 7- *Analizar, en el marco de las actividades académicas, la posibilidad de unificar criterios organizativos tendientes a facilitar la articulación entre las propuestas, diseños y desarrollos curriculares de las diferentes unidades académicas.*
- 8- *Profundizar el esquema de funcionamiento de las Secretarías del Rectorado como organismos técnicos de apoyo a la tarea de decisión política del Consejo Superior.*

- 9- *Promover constantemente el desarrollo de criterios compartidos y acciones articuladas, generando nuevas formas de trabajo y solucionando problemas administrativos*

c) Políticas de Recursos Humanos:

- 10-*Desarrollar un régimen de rotación del personal, de manera que la misma estructura permita adaptarse y renovarse frente al personal con marcada antigüedad en un área especial.*
- 11-*Actualizar el régimen de concurso para el personal No Docente, adaptándolo no sólo a las necesidades y situaciones actuales, sino también a las oportunidades que la misma estructura presenta, por ejemplo en función a la antigüedad del personal en planta actualmente.*
- 12-*Perfeccionar normas de evaluación de desempeño para el personal No Docente, que se encuentran obsoletas o no son pertinentes a la UNaM, ya que si bien existen, no se aplican en su totalidad o no se ajustan a la realidad.*
- 13-*Potenciar la política de capacitación permanente del personal.*

d) Gestión presupuestaria:

- 14-*Reforzar la comunicación de las políticas y mecanismos de asignación presupuestaria, de manera de concientizar sobre la responsabilidad de fijar mecanismos comunes para el crecimiento universitario.*
- 15-*Desarrollar el incipiente presupuesto por programas, para recuperar el rol del presupuesto como herramienta política y acompañar el desarrollo institucional de la UNaM.*

e) Planificación Estratégica y Control de Gestión:

- 16-*Poner en marcha un sistema de Planificación Estratégica altamente participativo y flexible, que permita asimismo abordar la función de control de gestión permanentemente, destinando los fondos y recursos humanos y técnicos necesarios para el mismo.*
- 17-*Afianzar el sistema administrativo a través de informes sectoriales, unificando la información con el proceso de control de gestión y Auditoría.*

f) Sistemas Administrativos:

- 18-*Procurar la realización de organigramas por niveles internos a cada división o área y sus respectivos manuales de funciones.*
- 19-*Generar para los servicios de apoyo administrativo – técnico, políticas, programas y acciones concretas de capacitación, reasignación y rotación de recursos humanos, y de incorporación de personal capacitado en áreas estratégicas conforme a las nuevas políticas institucionales.*

20-Generar las normativas, circuitos y formularios necesarios en aquellos procesos donde se carece de éstos o actualizando los existentes.

g) Integración:

21-Analizar constantemente la estructura organizacional de la Universidad; de manera de determinar la concentración de poder, líneas staff, comités de decisión sin adecuada gestión y eficiencia en la comunicación intradepartamental.

22-Sostener políticas y división de funciones planificadas: las políticas escritas en manuales de funciones y de procedimientos, permiten determinar las responsabilidades, y el camino a seguir ante conflictos de intereses.

23-Asegurar la información y los informes ya que las autoridades universitarias deberán asegurar la calidad, confiabilidad, transparencia y oportunidad de la información financiera y no financiera, incluidos los resultados basados en métodos contables apropiados, el futuro financiero a corto, mediano y largo plazo de la organización originados en datos reales, la protección de los activos, la propiedad y la gestión de quien gobierna la Universidad.

10.2. Función Docencia

a) Población Estudiantil:

1. Utilizar las potencialidades de los sistemas informáticos de cobertura nacional (GUARANÍ) y avanzar en una reconstrucción de mediano plazo de las principales variables relativas especialmente a las características socioeconómicas de los alumnos de la Universidad, en este último caso, a partir de los Formularios Sur I y Sur II relevados en años anteriores. Sólo reconstruyendo esta información estadística, la gestión podrá reconocer las tendencias principales y las singularidades del momento actual, contando así con la información indispensable para la toma de decisiones y sustentación de las respectivas políticas académicas.

2. Generar estudios sistemáticos y permanentes a nivel de la Universidad sobre las variables de mayor incidencia en los recurrentes procesos de deserción, desgranamiento, cronicidad y baja graduación y su relación con variables socioeconómicas y educativas. En este último aspecto, dada la importancia que parece adquirir la carencia por parte de un elevado porcentaje de ingresantes, de las calidades y habilidades mínimas para emprender y sostener estudios universitarios sería oportuno ampliar y profundizar los proyectos de articulación con el nivel medio así como desarrollar estudios de seguimientos de cohortes para contar con información cierta sobre la tasa de graduación.

3. Generar en las Facultades, una unidad permanente de estudio a los efectos de identificar los factores internos que pueden incidir en el fracaso

académico: esto es aspectos organizacionales, pedagógicos, curriculares, etc. La misma podría desarrollar su labor a partir de la generación de uno o varios proyectos de investigación.

- 4. Elaborar -a partir de los estudios anteriormente señalados- políticas integrales que permitan atender las problemáticas de la deserción y la baja graduación, incluyendo los aspectos propios al área de Bienestar Estudiantil.*
- 5. Reformular los cursos de ingreso teniendo en cuenta la información previamente señalada, en la medida en que los mismos han demostrado ser sólo paliativos que no logran enfrentar de manera integral la problemática general del ingresante.*
- 6. Explorar metodologías alternativas para la enseñanza de las asignaturas básicas, tendientes a lograr una mayor integración teórico-empírica de las mismas.*
- 7. Institucionalizar la aplicación de mecanismos de evaluación de la labor docente por parte de los estudiantes.*

b) Oferta académica:

- 8. Utilizar el rico contenido en los “Estudios de Demanda Externa” que forman parte del Informe de Autoevaluación para avanzar en una articulación entre la demanda académica potencial que tiene la sociedad y la factibilidad de generar nuevas ofertas a través de la articulación de ciclos entre las instituciones universitarias de la región, entre instituciones universitarias y no universitarias o en un trabajo cooperativo entre las propias facultades de la UNaM.*
- 9. Desarrollar procesos de evaluación permanente de la oferta curricular y la adecuación de los planes de estudio a los requerimientos regionales.*
- 10. Efectuar un seguimiento de la inserción ocupacional de los graduados universitarios, que contemple sus potenciales necesidades de perfeccionamiento.*
- 11. Expandir la oferta de cursos semipresenciales y a distancia como forma de atender las crecientes demandas que se ejercen sobre la Universidad.*
- 12. Explorar la posibilidad de ampliar la oferta de posgrado en materia de Doctorados a través del trabajo cooperativo con otras instituciones universitarias de la región, tanto de carácter nacional como internacional.*
- 13. Generar ofertas de posgrado destinadas al perfeccionamiento de profesionales radicados en empresas privadas.*

c) Planta docente:

- 14. Analizar los procesos de cristalización de la planta docente y la creciente rigidez de la misma tendiente a indagar sobre la incidencia de la Carrera Docente en la generación de estas características.*
- 15. Explorar caminos alternativos para la renovación docente, apuntando especialmente a la problemática de los jóvenes posgraduados que aspiran a insertarse en la carrera académica.*
- 16. Clarificar las obligaciones propias de cada dedicación docente a los efectos de sincerar el funcionamiento institucional y aliviar la carga de los docentes que son los que sustentan el peso de una matrícula en constante expansión.*
- 17. Procurar la ampliación de las dedicaciones en ciertas unidades académicas sin dejar de tener en cuenta que en algunas áreas disciplinares la presencia del profesor simple es reconocida como altamente productiva (por ejemplo Ciencias Económicas).*
- 18. Reforzar –en los casos que sean detectados como críticos- la Planta Docente en el ciclo superior.*
- 19. Fortalecer la formación pedagógica de los docentes y la introducción de innovaciones que se adecuen a las características del alumnado de la institución.*
- 20. Explorar la conveniencia/ factibilidad de efectuar las designaciones docentes por Departamentos /Áreas a los efectos de favorecer la circulación de los docentes.*

d) Dimensión organizacional:

- 21. Profundizar la aplicación del Planeamiento Académico y evaluar periódicamente sus resultados.*
- 22. Clarificar las funciones de departamentos y áreas tendientes a lograr su mejor funcionamiento.*

10.3. Función Investigación

- 1. Avanzar en la determinación de líneas prioritarias de investigación es clave, especialmente en investigación básica o experimental que requiera de equipamiento sofisticado. Ello presupone naturalmente que la UNaM ponga foco en este quehacer pues la dispersión de esfuerzos es particularmente contraproducente si se aspira a ser referente en una determinada especialidad.*

2. *Utilizar estas líneas prioritarias, debidamente financiadas, como “palanca” sobre las restantes actividades de investigación de la UNaM. Es dable destacar que la obtención de subsidios para la investigación está fuertemente ligada a la existencia - en los grupos de trabajo- de abundantes antecedentes, para lo cual comúnmente se aconseja comenzar con investigación teórica (modelos matemáticos, sistemas expertos, simuladores) para, en una segunda etapa, pasar - con la ayuda de los subsidios- a la investigación experimental.*
3. *Aprovechar los efectos sinérgicos que los posgrados pueden ejercer con las actividades de investigación, vinculando por ejemplo los temas de las tesis de maestría o de doctorado con las líneas de investigación de las distintas facultades.*
4. *Generar proyectos transversales de investigación entre las Facultades que permitieran articular la labor de diversos grupos de investigación al estudio de problemáticas regionales.*
5. *Articular la política de las Bibliotecas con las necesidades de los profesores que hacen investigación.*
6. *Estudiar la posibilidad de intensificar la investigación en modelado, simulación y control, que puede hacerse con una pequeña participación de la investigación experimental y que demanda PC ya existente y software, en su mayoría sin costo si se recurre al de “Fuente Abierta”.*

Esto se refiere especialmente al caso de las Ciencias Exactas y las Ingenierías, instituciones en las cuales el empeño está puesto en hacer investigación experimental que demanda mucho más tiempo del disponible (20 horas semanales para las dedicaciones exclusivas) y dotaciones considerables de Investigadores Junior y de Profesionales de Apoyo (que no existen en la estructura de la UNaM). Además, el costo del equipamiento requiere de fuertes subsidios externos.

7. *Intensificar las relaciones con el medio que en la actualidad son escasas y puntuales. La Facultad de Ingeniería está realizando un importante estudio orientado a analizar el impacto económico y social de la futura represa de Corpus. Ejemplos como este, de soporte de las decisiones políticas con estudios de la Universidad debiera ser una veta a explorar y explotar con mayor intensidad.*
8. *Constituir - con el concurso de todos los interesados- un espacio de reflexión que permita dar cuenta de las demandas del entorno social. Los representantes de las Cámaras Empresarias ven a la Universidad como el ámbito lógico para pensar a la Provincia en el mediano y largo plazo.*
9. *Propender a dar continuidad a la vinculación con las autoridades provinciales. La misma debiera estar por encima de los vaivenes políticos de las instituciones y apoyarse mutuamente en tareas de planificación y estudio de acciones políticas y sus efectos posibles en el mediano y largo plazo. La creación de un grupo de monitoreo de las variables de interés, usando métodos modernos de simulación, podría ser una actividad*

multidisciplinar entre Facultades como las de Ciencias Económicas, Ciencias Exactas, Ciencias Forestales, Humanidades e Ingeniería.

10. *Avanzar en la conformación de un sistema de cooperación más ágil a través de una articulación entre la función investigación y la extensión en su modalidad de “salir a buscar” los problemas de las empresas para luego analizar soluciones internamente.*

Esta labor de extensión dinámica debiera ser centralizada. La misma mesa de discusión de los Secretarios de Investigación de las Facultades puede actuar como coordinador de la participación de las diferentes Facultades en las soluciones más complejas.

11. *Intensificar las relaciones de la Universidad con CONICET, en parte para conseguir la radicación de Investigadores formados que creen grupos de trabajo nuevos donde no los hay y en parte para dar lugar de trabajo para Investigadores noveles, de los cuales CONICET va a tener un ingreso importante.*

En esta relación se deberá analizar en profundidad qué es lo que se puede poner a disposición del Investigador para que pueda cumplir con los requisitos de su carrera sin obstáculos.

La UNaM tiene mucho para ofrecer a los Investigadores, en lo que refiere a su radicación, su servicio de Obra Social y otros beneficios que pueden resultar de interés para personas que deseen trasladarse a la Provincia de Misiones.

A su vez, los Investigadores de CONICET dentro de la UNaM debieran tener la posibilidad de concursar por cargos de planta permanente acordes con sus calificaciones en la Carrera de Investigador.

Además, el CONICET otorga subsidios a sus Investigadores para diferentes usos, entre ellos el de compra de equipamiento experimental, lo cual puede redundar de manera favorable para la institución.

12. *Crear un espacio multinacional de trabajo con Pato Branco (Brasil) parece traer solamente ventajas para la UNaM, que debiera procurar la continuidad del proyecto y, de ser posible, la ampliación de la participación de la Universidad en dicho espacio, más allá de los plazos que regulan la permanencia de una administración. Para esto hace falta que la comunidad académica de la Universidad comprenda cabalmente las ventajas de esta asociación y que la defienda y sostenga por encima de las diferencias entre administraciones sucesivas; propósito que sólo puede lograrse a partir de una amplia difusión de la información.*

10.4. Función Extensión y Vinculación Tecnológica

- 1. Conformar el Consejo Económico y Social y formular un Plan Estratégico, que permita fijar prioridades para la asignación de recursos, con la participación de la comunidad universitaria y del medio social.*
- 2. Profundizar el trabajo desarrollado por la Secretaría General de Extensión, a los efectos de implementar una política de coordinación y trabajo en conjunto con las Secretarías de Extensión de las Facultades y con las Unidades de Vinculación que dependen de estas Secretarías.*
- 3. Potenciar el programa de desarrollo local, con las Municipalidades y el Gobierno provincial.*
- 4. Avanzar en el desarrollo de los programas del Museo y de Música, asignándoles un espacio propio adecuado.*
- 5. Profundizar el desarrollo del Programa Parque Tecnológico y su asociación con el de Pato Branco (Brasil).*
- 6. Continuar con el desarrollo del Programa de la Editorial Universitaria y procurar alcanzar una mejor distribución de los títulos a nivel nacional.*
- 7. Diseñar estrategias de articulación de la Radio FM Universidad con las diversas carreras de la UNaM, en particular con la de Comunicación Social.*
- 8. Establecer ámbitos de contacto con el medio externo (puede ser a través del Consejo Económico y Social), que permita a la Universidad conocer los puntos de vista de los sectores empresariales y profesionales con relación al perfil de los egresados.*
- 9. Ampliar y desarrollar un seguimiento adecuado y una evaluación permanente de los resultados del programa de pasantías.*
- 10. Analizar cuidadosamente la demanda del medio productivo para la implementación de nuevos posgrados.*
- 11. Realizar estudios de demanda de las empresas productivas para la promoción de nuevos proyectos de investigación, explorando la posibilidad de cofinanciarlos con las empresas de su zona de influencia. Para ello se podría organizar un servicio sistemático de extensión y vinculación con visitas a empresas productivas de la zona.*
- 12. Intensificar las actividades de cooperación con universidades extranjeras para obtener recursos adicionales para la investigación y ayudas para el intercambio de profesores, por ejemplo la Cooperación Española.*

10.5. Infraestructura

1. Usar con más intensidad las capacidades existentes en las Unidades Académicas para resolver sus problemas de infraestructura.

Para ello cuenta con Carreras en Ingeniería Civil, en Ingeniería Electrónica y en Ingeniería Industrial en Oberá, una Licenciatura en Sistemas en Apóstoles y una carrera de Trabajo Social en Posadas. Con ellas tienen oportunidades únicas de obtener sinergias en tanto se lo propongan. En particular, mantener proyectos de investigación viables e interdisciplinarios que tengan por objeto solucionar problemas de la propia Universidad.

2. Cargar los formularios de información académica en soporte electrónico en las mismas y validarse por autoridades administrativas de las propias Unidades, trabajando de acuerdo con el servicio centralizado de Sistemas.
3. Estudiar la conveniencia de crear una Secretaría específica, dedicada a resolver problemas de Infraestructura. Puede ser que esto alivie al Vicerrector de una tarea compleja y muy demandante de tiempo para coordinar a todos los actores de los mismos y de sus soluciones.
4. Analizar las posibles ventajas económicas y operativas de la adopción de Open Office para reemplazar el Office tradicional de Microsoft ©.
5. Considerar el problema del sistema de comunicaciones como uno de los ejes centrales de un futuro Plan Estratégico, teniendo en cuenta la incidencia de esta cuestión en la tensión descentralización–centralización.
6. Potenciar la infraestructura tecnológica comunicacional, no sólo para los funcionarios y personal administrativo y docente, sino también para que sea una herramienta tecnológica a bajo costo para el alumno, con vistas al desarrollo de nuevas carreras. Asimismo, adecuar dicha infraestructura al tipo de organización que existe.
7. Estructurar mecanismos de solución y restauración de deficiencias históricas en la información funcional, de manera de preservar la generada en períodos anteriores sobre los alumnos, docentes y gestión universitaria.
8. Procurar la comunicación y una interrelación temporal entre las diferentes Unidades y el Rectorado, a través de un sistema de información estructurado y mejorado, con hincapié en la participación general y comunitaria.
9. Mejorar los mecanismos de consulta y toma de decisiones a partir del Sistema de Información Universitario.
10. Incrementar la confianza en los datos del sistema informático, de manera que haya seguridad en su uso para la toma de decisiones, al reflejar la realidad en tiempo y forma.
11. Desarrollar informes de análisis de la situación de los recursos humanos, de No Docentes y del personal Jerárquico, de forma diferente a la del escalafón universitario; de esa manera se podrán apreciar cambios en el comportamiento organizacional de la institución.

10.6. Bibliotecas

- 1. Designar un Director General de Bibliotecas que reúna una amplia experiencia con una reconocida capacidad de gestión.*
- 2. Unificar los sistemas informáticos de gestión y de catalogación entre las seis bibliotecas de la Universidad con el objeto de conformar un catálogo colectivo y accesible desde cualquier localización.*
- 3. Desarrollar planes articulados de actualización de material según las necesidades de las diversas Facultades y Carreras.*
- 4. Organizar la sección Hemeroteca en aquellas Facultades que aún no la poseen destinando espacio físico para las colecciones.*
- 5. Procurar una reorganización del personal de acuerdo a su grado de especialidad en el sector.*