

C O N E A U
INFORME DE LA EVALUACION EXTERNA DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL NORDESTE

OCTUBRE DE 1999

COMITÉ DE PARES

ABELED, Carlos

LEONE, Horacio

NASELLI, César

OBSCHATCKO, Edith

RIVERO, Isaac

TRAVIESO, Juan Antonio

SUÁREZ, Eduardo

VEGA, Roberto

CONEAU

MIEMBROS RESPONSABLES

NICOLETTI, Víctor René

STUBRIN, Adolfo

RESPONSABLE DEL EQUIPO TECNICO

PEÓN, César Eduardo

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN	4
Historia y características de la Universidad.....	4
El contexto.....	6
La evaluación del Comité de Pares	8
II. LA AUTOEVALUACIÓN Y LOS PROGRAMAS DE REFORMAS DE LA UNNE.	10
III. LAS ÁREAS DE ACCION DE LA UNNE.....	13
1. Gobierno y Gestión	13
Estructuras orgánicas.....	13
Planeamiento Operativo	14
Políticas de Personal.....	14
Información para el control de gestión	16
Aplicación de los Recursos	16
Estructura Institucional	18
Cuestiones Referidas a la Integración	18
Observación fáctica	18
Cuestiones normativas	19
Temas a Reglamentar.....	20
Estructura para la toma de decisiones	20
2. De la Enseñanza.	21
Programa de desarrollo académico.....	21
De las carreras de grado y posgrado.	22
Los planes de estudio.....	23
Del posgrado.....	25
3. Docencia.	25
Claustro Docente, resumen de su situación.	28
4. De los alumnos.	29
Características socio-demográficas de los estudiantes.....	30
Del Ingreso a la Universidad	31
5. Servicios de biblioteca y de información.....	31
Sugerencias y recomendaciones.	34
6. Investigación	35
7. Extensión y Transferencia Tecnológica	39
Area de prestación de servicios y transferencia tecnológica.....	43
Area de propiedad intelectual e industrial	45
Balance y sugerencias.....	45
8. Infraestructura	47
Infraestructura para la Docencia	48
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
1. El proyecto futuro de la Universidad	50
2. Planeamiento estratégico	50

3. El contexto de la Universidad.....	51
4. La reforma curricular.....	51
5. Flexibilización.....	52
6. Establecimiento de prioridades	53
7. La integración transversal de la UNNE.....	53
8. Articulación con el nivel de enseñanza secundaria. Deserción. 54	
9. Gestión y Gobernabilidad.....	56
10. El proceso de autoevaluación de la UNNE.....	56

I. PRESENTACIÓN

Historia y características de la Universidad

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

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

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

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

El 12 de agosto de 1960 se sancionó el primer Estatuto de la UNNE, que asigna jerarquía de "Facultad" a cada una de las unidades administrativas, de enseñanza y de gobierno que resultaron confirmadas, introduciendo modificaciones en la estructura de los departamentos e institutos que con anterioridad gozaban de autonomía. La nueva planta incluía cuatro facultades en Corrientes¹, tres en Resistencia², una en Posadas³ y una en Formosa.⁴

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

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

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

En 1976 se departamentalizó la carrera de Medicina con la creación de cinco departamentos docentes: Ciencias Médicas Básicas y Preclínicas, Medicina, Cirugía, Medicina Infantil y Toco-ginecología y Medicina Preventiva, Social y Medicina Legal. Ese mismo año se firmó

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

² Humanidades, Ciencias Económicas, Ingeniería, Vivienda y Planeamiento.

³ Ingeniería Química (en organización).

⁴ Ingeniería Forestal (en organización).

un convenio con la Secretaría de Estado de Salud Pública de la Nación y el Gobierno de la Provincia de Corrientes, por el cual la Universidad, a través de la Facultad de Medicina, debía prestar un servicio hospitalario de alta complejidad para cuidados intensivos e intermedios. La provincia se obligaba a prestar equipos e instalaciones para que la Universidad desarrollara también tareas docentes y de investigación. El Hospital Escuela "Gral. José Francisco de San Martín" se convirtió en un establecimiento modelo en la región. En 1980, se creó el Departamento de Investigaciones Científicas de la Facultad de Medicina, en el cual se desarrollaron programas orientados mayoritariamente a atender los principales problemas de la región. En 1981, la Facultad de Medicina implementó la Pasantía Rural Voluntaria para el Internado Rotatorio, sobre la base de convenios firmados entre la Universidad y cada una de las provincias del Nordeste, para desarrollarse en hospitales de las mismas. A través de distintos convenios con los gobiernos provinciales, la UNNE cumplió tareas de asesoramiento y capacitación.

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

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

El contexto

En la actualidad, con la creación de las Universidades Nacionales de Misiones y Formosa -en 1974 y 1988 respectivamente- sobre la base de las antiguas facultades de la UNNE allí localizadas, el ámbito de la UNNE se circunscribió a las provincias de Chaco y Corrientes. Estas provincias están atravesado una crítica coyuntura productiva agravada, en Corrientes, por una comprometida situación financiera. Estas condiciones socioeconómicas ocasionan migraciones internas, desmejoramiento de regiones deprimidas, un sector agroindustrial con depresión de precios en el mercado mundial, incremento del desempleo, necesidades básicas insatisfechas en una proporción notable de la población y crisis fiscal del sector público, a lo cual se le agregan los daños ocasionados por las recientes inundaciones.

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

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

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

En ese contexto, la UNNE, consciente de esas amenazas intenta activar desde el punto de vista del conocimiento los procesos de desarrollo y crecimiento en la región del Noreste mediante la capacitación y formación profesional de universitarios capacitados para cumplir ese rol. Como dato alentador se registró que los docentes y autoridades están involucrados con ese proceso y, de las entrevistas sostenidas con el Comité de Pares Evaluadores, respondieron afirmativamente exhibiendo una actitud decidida para

asumir los desafíos que presenta la grave situación económica y social en el marco regional, nacional e internacional.

La evaluación del Comité de Pares

La actividad del Comité de Pares Evaluadores comenzó por un análisis de las características de la autoevaluación realizada por la UNNE durante el período 1995/1998 según se describen en su informe de dos tomos.⁵ En este estudio se define el criterio de autoevaluación adoptado por la UNNE, que consiste en afirmar que "la concepción de la evaluación se planteó como un proceso dinámico, integral, institucionalizado, permanente y orientado al mejoramiento de la calidad"⁶.

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

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

Luego de consideraciones generales acerca de su historia⁷ y las características de su cobertura académica⁸, se señaló el compromiso con que fue encarado el proceso de autoevaluación resaltándose especialmente el intercambio de ideas con todos los sectores involucrados. Aparecieron como centrales los temas académicos y de gestión y se analizó la baja disposición de recursos provenientes del presupuesto nacional y generados por la institución. En este sentido se destacaron la creación de la Fundación UNNE, los aportes que

⁵ Informe Final de Autoevaluación Institucional. Tomos 1 y 2.

⁶ Informe Final de Autoevaluación Institucional. Tomo1, pág. 6.

⁷ Ver "Historia de la UNNE del Dr. Honoris Causa Guido Miranda y recopiladores, Dr. Honoris Causa Edgardo Rossi y Prof. María Silvia Leoni de Rosciani.

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

proviene de distintas áreas de la Provincia y de Nación, así como de los proyectos y programas de investigación y otros ingresos originados por las actividades de extensión y asistencia técnica.

Así pudo percibirse que la autoevaluación está estructurada en torno al problema de las estrecheces presupuestarias por las que atraviesa la Universidad, que si bien son reales, no inhiben a las autoridades para establecer estrategias de crecimiento a partir de la maximización de la eficacia en el uso de los recursos escasos. En ese orden se plantea la necesidad de armonizar la relación entre las distintas demandas recibidas, vinculadas a las necesidades regionales, y la capacidad de satisfacerlas, destacándose su buena inserción en el medio local.

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

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

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

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

- Se jerarquiza la Secretaría General de Planeamiento que pasa a pilotear toda la gestión de la autoevaluación y la reforma administrativa.
- Se crea la Comisión Central de Autoevaluación que progresivamente pasa a coordinar todas las tareas de las comisiones respectivas las Facultades.
- Se formula una política global para el conjunto de la universidad contenida en el documento "Lineamientos de la Política Universitaria para la Gestión 1994-1998", que definió un diagnóstico y cursos de acción para las diversas áreas de la gestión universitaria y que sirvió de base a su informe de autoevaluación⁹.
- Se hace un relevamiento de las estructuras reales y los circuitos y procedimientos usuales (compilados en 16 tomos), como tarea previa a la definición de una nueva estructura y al diseño de los respectivos manuales de organización y procedimientos, tarea en la cual se halla comprometida actualmente la Secretaría General de Planeamiento.
- Se avanza significativamente en el mejoramiento de los sistemas informáticos, el desarrollo de una red intranet y la incorporación progresiva al SIU, aunque esto no se ha desarrollado en forma homogénea en las distintas Facultades.

Las cuestiones descriptas y la visión general recogida durante la visita permiten entender que existe la decisión política en los cuerpos colegiados de gobierno de la UNNE de llevar adelante un proceso de perfeccionamiento de sus métodos de gestión, contando para ello con el concurso de la Secretaría General de Planeamiento, la cual dispone de la adecuada capacidad técnica para operacionalizarla.

⁹ Informe Final de Autoevaluación Institucional. Tomo I.

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

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

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

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

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

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

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

III. LAS ÁREAS DE ACCION DE LA UNNE

1. Gobierno y Gestión

Tal como se consignó en la sección anterior de este informe, la UNNE ha realizado esfuerzos por delinear sus rumbos futuros y eso constituye un dato importante pues acerca más la posibilidad de avanzar en ese camino.

Al respecto, surgen dos observaciones:

- Existen disociaciones entre la labor programática, generalmente centrada en el área de Rectorado y sus Secretarías, y la comprensión y compromiso que respecto de aquélla se visualiza en las facultades. Si esta cuestión no se modifica por medio de una acción diseñada para fomentar la participación en la gestación de las grandes líneas de acción desde el inicio se corre el riesgo de elaborar programas de dificultosa implementación.
- En general las acciones previstas hasta el presente han apuntado genéricamente a la mejora interna de los procesos de enseñanza, investigación, extensión y gestión, lo cual es un punto de partida importante y casi inevitable. No obstante se requiere que en un segundo momento se replanteen cuestiones tales como la estructura de cátedras y el grado de autonomía de las facultades; la existencia de carreras sin ciclos intermedios; el régimen presencial de enseñanza; la necesidad de programar presupuestos anuales; la carencia de carreras interfacultades que potencien los recursos existentes; la atención a los estudiantes a través de programas de retención focalizados en edades entre los 18 y 25 años, etc. Todo esto debería tomar en cuenta dos objetivos cruciales: flexibilidad e innovación.

Estructuras orgánicas

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

del 29/3/99, pero no se observa un análisis crítico de la misma, a modo de reingeniería, que tienda a optimizar su diseño evitando procesos innecesarios y reagrupando servicios, que actualmente se encuentran con un alto grado de desconcentración operativa.

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

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

Planeamiento Operativo

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

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

Políticas de Personal.

Personal Docente

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

Estos concursos se realizan en condiciones de amplia ecuanimidad, contando con evaluadores externos a la institución, y dotando a los procesos de selección de la mayor transparencia y el mejor contenido académico posibles. Como una novedad digna de destacar, entre las condiciones del concurso a estos cargos, además de los antecedentes docentes, se exige la presentación de un proyecto de investigación sujeto al monitoreo de sus avances y realización de sus cronogramas.

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

Personal no docente

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

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

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

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

- Prácticamente no han participado de la autoevaluación y sienten que su opinión no es tenida en consideración.

- Reclaman la normalización de funciones y procedimientos con el debido esclarecimiento de los roles de cada uno.
- Plantean la necesidad de generar un ámbito conciliatorio (en la práctica uno por cada Unidad de Organización) para tratar los problemas que surgen en la tarea diaria (disciplinarios, de equipamiento, de procedimientos, etc.) que actualmente sólo tienen salida a través del sumario administrativo o el expediente.

Información para el control de gestión

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

La decisión de la actual conducción a favor de desarrollar una gestión administrativa racional y transparente reclama que se pongan en marcha sistemas para la determinación de costos, sean éstos por responsable, por programas, por alumno o por egresado. Lo cual ocasiona que en algunos casos en que se desarrollan programas especiales, como Asistencia social, Deportes, Extensión y Servicios de apoyo, no sea posible abrir juicio sobre la razonabilidad de las sumas invertidas y la conveniencia de elegir otras opciones como, por ejemplo, la tercerización de servicios.

Aplicación de los Recursos

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

Puede constatarse que en el rubro "personal" el sector autoridades y personal no docente abarca el 43,9 % del total (6,3% y 37,6% respectivamente) contra un 56,1% aplicado a personal docente. Esta distribución es preocupante pues indica una abultada burocratización (1.286 agentes), que en la práctica se asienta en la

excesiva repetición de funciones administrativas en el ámbito de las facultades, el hecho de que estas proporciones tiendan a reiterarse en otros casos de instituciones universitarias estatales con cobertura regional no exime de observar que la relación entre la planta docente y la de gestión y administración invita a considerar la posibilidad de encarar una profunda reasignación de recursos a favor del desarrollo académico.

Por otra parte, el 30% (376) del personal no docente lo constituyen Servicios Generales, lo cual resulta notoriamente desproporcionado frente al 19,2% (242) que es asignado a las áreas académicas.

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

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

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

Esto refuerza la necesidad de implementar presupuestos programáticos que transparenten las asignaciones y permitan su discusión por parte de la comunidad universitaria, más allá de las

actuales asignaciones globales por incisos que dicen poco sobre la pertinencia de los rubros y las prioridades de las asignaciones.

Estructura Institucional

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

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

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

Cuestiones Referidas a la Integración

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

Observación fáctica

Si bien se reconoce un fuerte liderazgo en la figura del actual rector, también se observa que las facultades actúan en forma estanca para el uso de recursos que deberían ser compartidos, salvo algunas acciones comunes entre Medicina y Odontología.

Esta afirmación se apoya en las siguientes constataciones:

- No existen carreras, departamentos o cátedras que vinculen o atiendan a más de una facultad.
- No se verifican proyectos de investigación o programas que involucren a varias facultades.
- Las tareas de autoevaluación fueron realizadas con una gran dispersión de métodos y un muy disímil caudal de información analizada, lo cual dificulta la posibilidad de hacer análisis comparados entre ellas.
- Pese a disponer el Estatuto (art. 19 inc. 19) la necesidad de dictar normas uniformes sobre ingreso y permanencia de alumnos -crucial para la planificación académica y la asignación

- presupuestaria- cada facultad dispone de criterios propios al respecto.
- En general existe desconocimiento recíproco respecto de las situaciones internas de cada facultad por parte de las restantes.

Cuestiones normativas b -

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

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

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

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

Temas a Reglamentar

En principio existen dos grandes temas planteados por el Estatuto que, a la fecha, no aparece con una adecuada reglamentación.

- Régimen de admisión, permanencia y promoción de los estudiantes. Atribución del Consejo Superior en su artículo 19 inciso 19 que está pendiente de reglamentación.
- Régimen de carrera docente. Los artículos 73 y 74 del estatuto prevén su creación, lo cual aún no se ha materializado. Esto no significa desconocer la existencia de normas acerca de la labor docente y los esfuerzos que se realizan en pos de su capacitación; sino más bien la inexistencia de normativas que establezcan criterios de evaluación y control de gestión así como pautas para su permanencia y promoción.

Estructura para la toma de decisiones

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

La UNNE con alrededor de 50.000 estudiantes, 4.000 docentes y 1.300 no docentes requiere de estructuras y normativas claras y precisas que posibiliten la existencia de instancias que se ocupen de las cuestiones litigiosas y permitan que las funciones ejecutivas queden reservadas para los órganos unipersonales de conducción, con adecuados sistemas de programación y control de su desempeño. Para todo ello se recomienda avanzar en el sentido de acordar que toda norma que imponga plazos, obligaciones u otros requisitos a cualquier miembro de la comunidad universitaria, deba contener en su texto las excepciones que se contemplarán y las bases para concederlas, así como que se defina una estructura presupuestaria y de control de gestión basada en la asignación de recursos por programas y actividades, identificando, en cada caso, a las unidades operativas que medirán los costos y resultados alcanzados.

2. De la Enseñanza.

Programa de desarrollo académico.

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

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

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

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

En 1995 se verifican avances en la detección y definición de los principales déficit académicos con el asesoramiento de un grupo de especialistas invitados, Dr. Pérez Lindo, Profesora Camilloni, Dr. Lafourcade, Lic. Elisa Lucarelli, dando lugar a la constitución de un documento base, denominado "Programa de cambio curricular"¹¹, que se convirtió en un sustantivo avance teórico para la resolución de las dificultades detectadas.

De las carreras de grado y posgrado. ¹²

La oferta de carreras de grado y posgrado se distribuyen en 11 Unidades Académicas y varias carreras dependientes del rectorado.

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

El programa de cambio curricular prevé la creación de equipos técnicos, denominados comisiones, que en la actualidad trabajan bajo el nombre de Comisión Central de Cambio Curricular, Comisión Interfacultades de Posgrado y Comisión Interfacultades de Cooperación Internacional, cuya estrategia se basa en

¹¹ UNNE. Secretaría General Académica, 1998. "Balance inicial y propuestas de acción. Versión preliminar"

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

"sincronización, consenso y adopción de criterios comunes, implementación gradual, Integración al Mercosur, participación y alcances, y articulación al Sistema de Evaluación Permanente".

Si bien son importantes los logros alcanzados por algunas de estas propuestas, como el estado de avance en las reformas de los planes de estudios en las unidades académicas según se indica en el cuadro 2, Pág.32 del tomo I del informe final de autoevaluación, lo más significativo para destacar es la definición de indicadores del cambio curricular en las unidades académicas.

Sin embargo, aunque se señaló que el proyecto de reforma curricular permitirá avanzar en los cambios de curriculum y su relación con el contexto regional, los avances no representaron un salto cualitativo a la fecha de la evaluación externa. Los directivos, docentes y alumnos no manifiestan llegar a objetivos homogéneos y articulados, aunque rescatan importantes avances en algunas Unidades Académicas.

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

Los planes de estudio

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

¹³ Programa de cambio... Op. Cit. pág. 29.

¹⁴ Para citar algunos ejemplos:

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

En Ciencias Económicas están a la espera de que la UNNE adopte un régimen común. Entretanto la Facultad ha instituido un curso denominado "Introducción

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

- Escasa interdisciplinariedad: la mayor parte de las asignaturas y/o áreas que conforman los planes de estudio pertenecen al departamento o a la Facultad siendo necesaria una mayor flexibilidad para ampliar las opciones académicas y mejorar el uso de los recursos humanos dedicados a la docencia.
- Pocas posibilidades de cursar asignaturas optativas, lo cual refuerza la falta de una perspectiva interdisciplinar.
- Baja articulación con el medio para el desarrollo de prácticas profesionales.
- Carencia de estándares a priori, lo que dificulta medir adecuadamente algunas de las metas propuestas.

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

a las ciencias económicas" que consta de cuatro módulos temáticos (Contabilidad, Derecho, Matemáticas y Economía/administración) que funciona como una restricción para todos los ingresantes ya que de no aprobarlo por completo (son cuatro evaluaciones) no pueden rendir ninguna otra asignatura. En cambio en la Facultad de Ciencias Exactas, las etapas recorridas fueron la concientización, la formación de un equipo técnico para el cambio, la adopción de la organización departamental en 1997, y el cambio en programas de algunas asignaturas. El cambio en el plan de estudios está previsto para el año 2001, para poder tener en cuenta los avances que se realicen en las equivalencias de carreras para el Mercosur, que actualmente están en proceso de discusión. Uno de los objetivos del cambio es aumentar la flexibilidad de las carreras, actualmente con un régimen de correlatividades demasiado rígido que contribuye a su alargamiento, lo que origina excesivos pedidos de excepciones. En la Carrera de Medicina el plan de estudios actualmente vigente, a pesar de la reducción de contenidos y de la tecnificación de los procedimientos docentes, parece seguir poniendo excesivo énfasis en una cantidad de información no siempre necesaria, a costa de la preparación en habilidades y destrezas. En este sentido es muy buena la decisión de modificar las características del Internado. Este carácter "enciclopedista y excesivamente tecnologizante" de la formación del médico es detectada, por este CPE, como un elemento negativo por las instituciones empleadoras de egresados recientes, como hospitales y obras sociales.

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

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

Del posgrado

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

En la actualidad se desarrollan 29 especializaciones, 11 maestrías y 10 doctorados. Sin embargo aún se observa una desproporción en cuanto a la oferta por disciplinas.

Asimismo resulta necesario implementar procesos de seguimiento y evaluación de los posgrados debido a su acelerado crecimiento. Las estadísticas indican bajas tasas de graduación que deben preocupar a los directores de los diferentes programas de posgrado.

3. Docencia.

El mejoramiento de la calidad de la docencia y de los rendimientos estudiantiles son puntos clave en la constitución de la estrategia institucional de la UNNE. Para avanzar en ese sentido se ha planteado la necesidad del aumento de las dedicaciones docentes,

¹⁵ Plan de Seguimiento y Evaluación Curricular. Secretaría General Académica. 1999.

entendiendo que de este modo se garantizará el mejoramiento de las dos áreas, ya que una mayor dedicación docente es el punto de apoyo para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

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

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

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

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

La autoevaluación ha gestado nuevos procesos que se convierten en ejes transversales a las distintas unidades académicas, aportando a la conformación de una visión integradora de las visiones parciales de las unidades. Tales procesos son la evaluación permanente, el cambio curricular y el perfeccionamiento docente en las áreas profesionales y pedagógicas. Cabe señalar que la incorporación de las unidades a estas propuestas no es homogénea, estando influida, en cada caso, por las condiciones y particularidades propias de cada disciplina.¹⁶

¹⁶ La opinión de los Decanos sobre el proceso de la evaluación permitió una ronda de consultas sobre la problemática, que mostró el compromiso institucional por

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

Entre los avances para el mejoramiento docente se destacan el intercambio docente con universidades nacionales y extranjeras y la participación en redes académicas internacionales, según el informe elevado por el coordinador de Cooperación Internacional, donde surge que en el período 1994/98 se realizaron 67 Convenios y Acuerdos con Universidades e Instituciones extranjeras y 27 con argentinas y han viajado un número significativo de docentes y alumnos.¹⁷

La política de promoción de formación de posgrado y apoyo para la realización de maestrías y doctorados en otros centros académicos manifiesta un crecimiento de la oferta en el período 95/98¹⁸.

El programa de mejoramiento de las dedicaciones docentes tiene como objetivo contribuir a una mayor inserción de los docentes en la Universidad. Las estadísticas de 1998¹⁹, informan que "del total de docentes de la Universidad Nacional del Nordeste, la gran mayoría tiene dedicación simple (82,98%), mientras que, tienen dedicación semi-exclusiva el 8,39% y dedicación exclusiva el 8,63%"²⁰

Los datos de docentes según dedicaciones indican que los profesores titulares representan el 15,38%, los adjuntos el 16,83% y los jefes de trabajos prácticos 30,44%, siendo el resto, auxiliares de docencia y otros. La relación alumnos/docentes en el año 1998 era en promedio general, 13 alumnos por docente, pero con grandes desvíos estándares cuando se lo desagrega por unidades académicas. La

parte de las principales autoridades para participar tanto en el diagnóstico institucional como en la implementación de las políticas que se recomiendan. Su primer compromiso se manifiesta en los informes de autoevaluación de las unidades académicas y en la participación en el sistema de evaluación permanente.

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

¹⁸ Informe Final de Autoevaluación Institucional. Págs. 37 a 39.

¹⁹ Informe estadístico.1998. Secretaría de Planeamiento; UNNE.

²⁰ Op. Cit. Pág. 94.

disminución de la planta docente a partir de 1992 se debe al comienzo del incremento de las dedicaciones.

El total de la planta docente en 1998 era de 4077 docentes, estando en abril de 1999 ocupados por 1117 titulares y adjuntos de los cuales 806 son docentes por concurso, permitiendo por este medio un mejoramiento de las categorías. Este procedimiento es altamente reconocido en la mayoría de las unidades académicas. Sin embargo se observa que el porcentaje de docentes por concurso, es desigual según las facultades, variando desde un 51,43% en la Facultad de Humanidades a un 91,38% en Ciencias Veterinarias.

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

El número de docentes que perciben beneficios derivados del Programa de Incentivos es de 247 y los categorizados ascienden a 357.

Claustro Docente, resumen de su situación.

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

Sin embargo, este estado de cosas ha comenzado a modificarse favorablemente por el crecimiento del 5,70% anual de las dedicaciones exclusivas para el período 95/99²¹, con la disminución de la planta docente en un 1,48% durante el período mencionado.

²¹ Informe final de Autoevaluación. PG. 47.

Otro dato significativo es la tendencia a la autocapacitación de los docentes, especialmente en los sectores de más baja dedicación y/o jóvenes, participando de carreras de posgrado (Magister o Doctorados) y en equipos de investigación, tanto en el país como en el exterior. Una contribución decisiva en este sentido lo constituye la creación de la Carrera Docente y la Maestría en Docencia Universitaria, como las iniciativas de la máxima conducción de la institución, a través de su Secretaría de Planeamiento. *Ver Anexo - C. end.*

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

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

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

4. De los alumnos.

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

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

Características socio-demográficas de los estudiantes

La UNNE contaba en 1998 con un total de 55.300 alumnos. Por tamaño, establecido en número de alumnos, se la considera integrando el grupo de las universidades estatales clasificadas como "grandes"²³. Su tasa de femineidad estudiantil es del 55,12% de la matrícula y la de masculinidad del 44,88% con una distribución variable por facultades²⁴.

La evolución de la matrícula en los últimos 10 años manifiesta el pasaje de una tasa negativa en el período 88/93 (-0,73) a un incremento del 8,37 desde 1993 a 1998. Lo más significativo es el cambio de la Facultad de Humanidades que pasó de una tasa de -8,06 a un crecimiento en el período 93/98 del 40,55²⁵.

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

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

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

Las estadísticas explican la importancia otorgada al bienestar estudiantil por las autoridades²⁶, al mismo tiempo que reflejan la relevancia de desarrollar políticas de nivelación para mejorar el rendimiento académico de los ingresantes provenientes de las zonas más desfavorecidas.

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

²⁴ UNNE. Informe estadístico. Secretaría general de Planeamiento.

²⁵ Op. Cit. Pág. 25

²⁶ Se desarrolla en un capítulo aparte.

La tasa de permanencia, que se constituye en uno de los indicadores relevantes de la capacidad institucional de asimilar grandes cantidades de inscriptos nuevos sin cursos de ingresos, es variable según las diferentes carreras. La permanencia de los nuevos inscriptos de 1997, estimada durante la primera reinscripción de 1998, varía desde un 36,63% en medicina a un 78,28% en agroindustrias, reflejando realidades de adaptación a la vida universitaria muy diferentes. No se han registrado estudios sobre la deserción en la Universidad en forma sistemática, de forma tal que se recomienda realizarlos para mejorar la permanencia de los estudiantes con políticas de retención y, al mismo tiempo, hacer más eficiente el uso de los recursos.

Del Ingreso a la Universidad

Pese a que el ingreso irrestricto²⁷ es considerado un logro importante por diferentes sectores de la vida universitaria se observa, que en la UNNE, el tema a pesar de ser ampliamente debatido, carece de estudios adecuados. Los sectores estudiantiles afirman que los ciclos introductorios son ingresos encubiertos y sólo prolongan la permanencia por un período²⁸, provocando deserciones significativas a la finalización del primer año.

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

5. Servicios de biblioteca y de información

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

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

²⁸ Observar las tasas de desgranamiento.

La UNNE ha identificado la importancia de estos servicios que son su actual carencia. En el proceso de autoevaluación del área académica se identifica el "Déficit del sistema bibliotecario con relación a la cantidad y actualización del material bibliográfico y a la informatización parcial de los registros"²⁹ como una debilidad, y se propone como objetivo "Fortalecer el sistema bibliotecario"³⁰.

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

Como se indicó previamente, la infraestructura informática básica necesaria³¹ está en avanzado proceso de expansión integrando campus y facultades mediante una Red Regional (WAN) con tres nodos principales: Resistencia (Chaco), Pcia. Roque Sáenz Peña (Chaco) y Corrientes (Corrientes). La red emplea enlaces satelitales y posee su antena central en la sede del rectorado. En los distintos campus se han implementado las redes locales que comunican las facultades e institutos. El proyecto de desarrollo de la Red ha sido llevado adelante por la Secretaría General de Planeamiento y su alcance incluye la comunicación de todas las unidades académicas. La definición de las redes locales en el ámbito de facultades e institutos ha sido delegada a cada uno, siendo desparejo el grado de desarrollo alcanzado en cada caso.

Por el contrario, la Universidad no ha conseguido el mismo desarrollo de la estructura de gestión de su complejo y distribuido sistema de bibliotecas, muy ligado al esquema de facultades. No existe un ámbito formal (dirección, comisión, etc.) que coordine la gestión de esta red de bibliotecas, la que se desarrolla mediante

²⁹ Informe Final De Autoevaluación Institucional. Versión Actualizada A Diciembre De 1998. Tomo 1. Pág. 27

³⁰ Informe Final De Autoevaluación Institucional. Versión Actualizada A Diciembre De 1998. Tomo 1. Pág. 28

³¹ Informe Final De Autoevaluación Institucional. Versión Actualizada A Diciembre De 1998. Tomo 1. , Pág. 74.

acuerdos informales y no planificados de los respectivos responsables. Actualmente no se puede consultar informáticamente si un material se dispone en alguna de las bibliotecas o si se está solicitando la adquisición de algún material existente en el acervo.

El servicio de biblioteca es transversal al esquema de facultades e Institutos, por lo cual sería necesario que se plantee, en el ámbito de rectorado, la necesidad de formalizar su coordinación. La Biblioteca Central, que depende de rectorado, debería ser el coordinador natural del sistema de bibliotecas, pero no tiene formalmente asignada tal función, aunque de hecho la cumpla con aquellas bibliotecas que requieren alguna ayuda de la misma.

La Biblioteca Central posee informatizado su catálogo de material integrado por 70.000 volúmenes y 32.000 títulos, permitiéndose búsquedas por autor, título, ISBN, palabra clave, etc. El sistema está disponible para autogestión de usuarios, con cuatro estaciones de trabajo en la sala, pudiendo emitir un ticket para el retiro en préstamos del material con especificación de la ubicación física del mismo y la condición del lector. Se está instalando un sistema de control de libros por código de barra para habilitar la sala de lectura con esquema de "estanterías abiertas", el horario de atención al público es de siete a veintitrés horas, con un número aproximado de 600 préstamos diarios. Su presupuesto es de sesenta y siete mil pesos y establece previsiones para compra de material y suscripciones a publicaciones periódicas.

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

En las distintas bibliotecas de las facultades se pudo observar un desarrollo heterogéneo, tanto en el grado de informatización como en las facilidades ofrecidas a los lectores (sala de lecturas, acceso a

Internet, autogestión, etc.); llama la atención que en algunas facultades el material se encuentre organizado sobre la base de bibliotecas departamentales no integradas.

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

Sugerencias y recomendaciones.

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

- Aumentar la participación de los claustros de docentes, estudiantes y graduados, para promover un mayor compromiso, ya que de las entrevistas mantenidas durante la evaluación surgió que no se los ha integrado suficientemente a los procesos de planificación académica.
- Reorganizar la oferta de grado existente, en función de: a) la pertinencia regional de las carreras, b) la situación de los niveles de saturación de los mercados, especialmente el regional, c) la disponibilidad de docentes y d) la capacidad de la infraestructura para desarrollar determinadas áreas del conocimiento.
- Continuar con la promoción de carreras cortas a condición que se cuente con estudios de viabilidad regional.
- Articular las carreras largas para lograr una mayor flexibilidad, en un doble sentido: a) académica, mediante el reconocimiento de estudios por ciclos y no por materias; y b) curricular, generando ciclos intermedios, de forma que puedan tener salida laboral anticipada.

- La flexibilización de los planes de estudio, la interdisciplinariedad, el desarrollo de actividades en ámbitos de futuros campos laborales, la investigación y la inserción en la vida regional, son elementos que, si bien se presentan desarrollados en algunas áreas, deben estar considerados como prioritarios en toda propuesta curricular que se desarrolle.
- Aumentar el número de docentes con dedicación exclusiva que si bien están en una etapa de crecimiento aún representa un segmento muy bajo en el total de los docentes de la UNNE.
- Continuar con el diseño de una política de formación de posgrado que se diferencie por su excelencia académica y vinculación con las necesidades académicas y regionales.
- Consolidar los emprendimientos que se están llevando a cabo en la Biblioteca Central y, en general, en las distintas bibliotecas de la UNNE, tanto en la incorporación de tecnología, como en la formación de recursos humanos y el fortalecimiento de la infraestructura edilicia.
- Definir un ámbito de articulación de las distintas bibliotecas, que coordine e integre las mismas, sin necesidad de centralizar su funcionamiento.
- Realizar previsiones presupuestarias para la capacitación docente, la implementación de tecnologías para el mejoramiento de la enseñanza y la actualización bibliográfica disponible en las bibliotecas, tanto de libros como de publicaciones periódicas específicas.

6. Investigación

La Autoevaluación Institucional realizada en 1994 identificó varias debilidades que afectaban la capacidad de la Universidad para realizar una más extensa y relevante actividad de investigación científica y tecnológica³². A partir de ese diagnóstico la institución se propuso varios objetivos para fortalecer las actividades de Investigación:

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

- Definir y promover líneas prioritarias de investigación y desarrollo que permitieran generar los conocimientos científicos y tecnológicos que se requiriesen en el medio y que contribuyeran al mejoramiento económico-social de la región.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos y financieros, concentrando esfuerzos en áreas con impactos significativos en la sociedad.
- Fortalecer el sistema de becas para incrementar la cantidad y calidad de los recursos humanos para la investigación y la docencia en la Universidad.
- Contribuir a la formación continua y al perfeccionamiento de docentes investigadores y auxiliares en ciencia y técnica, desarrollo, prestación de servicios y extensión.
- Promover la difusión de las actividades y los resultados de investigación y desarrollo realizados en el ámbito de la UNNE, o en colaboración con otras Universidades o Institutos de Investigación del país o del extranjero.
- Organizar un sistema de evaluación continua de los programas y sus respectivos proyectos.

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

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

En el corriente año se realizó por primera vez una convocatoria a concurso de "proyectos dedicados" especificando las siguientes áreas:

investigación educativa, forestal y madera, yerba mate, algodón, producción animal, promoción del desarrollo humano y ecología. Se presentaron cuarenta y cinco proyectos que están en proceso de evaluación. El llamado a concurso no incluye señalamientos particulares sobre temas o problemas específicos en cada una de las áreas de la convocatoria.

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

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

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

Paralelamente, con recursos propios y con fondos del programa de reconversión de dedicaciones del MEC, el porcentaje de docentes con dedicación exclusiva ha aumentado de 6,35 % en 1995 a un 9,04% en 1999³⁵.

El examen de la documentación presentada por la Universidad y las entrevistas realizadas por el CPE evidencian la existencia de cambios como resultado de las políticas adoptadas y un apreciable progreso en la actividad de investigación según se manifiesta a través de diversos indicadores, tales como el número de trabajos

³³ Datos de la SGCyT

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

³⁵ Tomo 1, pág. 48

publicados, el porcentaje de docentes con dedicación exclusiva que realizan tareas de investigación, la cantidad de docentes-investigadores categorizados en el Programa de Incentivos a la Investigación de la SPU del MCyE de la Nación. Así, por ejemplo, el número de trabajos publicados por los docentes-investigadores ha aumentado de 58 en 1994 a 173 en 1998³⁶.

Aunque la actividad de investigación se incrementó en todas las facultades, tres de ellas -Ciencias Agrarias, Ciencias Veterinarias y Ciencias Exactas - acumulan alrededor del 50 % de las becas de investigación y más de la mitad de los proyectos financiados. En estas facultades alrededor del 20% de los docentes tiene dedicación exclusiva³⁷.

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

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

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

La realización del proceso de evaluación institucional es oportuna para apreciar los logros alcanzados respecto de los objetivos planteados en 1994. La universidad cuenta con avances apreciables en la formación y perfeccionamiento de sus docentes-

³⁶ Datos de la SGCyT.

³⁷ Datos de la SGCyT.

investigadores y auxiliares docentes y la actividad de investigación ha aumentado según se refleja en la cantidad de proyectos en ejecución y la publicación de sus resultados. Asimismo, merece destacarse la política de evaluación de proyectos y de las actividades docentes de dedicación exclusiva a través de la participación de evaluadores externos.

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

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

- Dirigir los programas de becas hacia la formación de investigadores en ciertas áreas prioritarias, sean éstas en temas de interés regional o para cubrir necesidades de áreas vacantes en la Universidad;
- Inducir encuentros y discusiones con investigadores y actores socio-económicos regionales para promover consensos sobre problemas de relevancia que puedan originar proyectos de investigación en la Universidad.
- A partir de la identificación de problemas relevantes, realizar concursos de proyectos con temas específicos.

La UNNE ha iniciado algunos pasos en esta dirección pero para poder "concentrar esfuerzos en áreas con impactos significativos en la sociedad" debería iniciar acciones tendientes a la identificación de problemas relevantes y luego dedicar recursos para orientar investigaciones en esa dirección.

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

7. Extensión y Transferencia Tecnológica

La UNNE tiene varios programas y desarrolla múltiples actividades que pueden ser encuadradas en el concepto general de extensión. A esta última se la define como la vinculación entre las actividades de docencia e investigación y la sociedad en la que se inserta la Universidad. Los propósitos que ella asume se instrumentan por dos vías: las actividades de extensión universitaria y las de transferencia de tecnología³⁸. Ambas áreas tienen un propósito común, que es la transferencia directa a la sociedad de conocimientos y capacidades disponibles en la Universidad, pero difieren en objetivos, estrategias y actividades.

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

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

Con relación a la función de extensión, el Estatuto de la Universidad - aprobado por la Asamblea Universitaria en diciembre de 1995 y por el MCyE de la Nación (Res. Nº 264/96) da a esta actividad una expresa importancia³⁹.

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

³⁸ Explicitadas en el documento "Lineamientos de la política universitaria para la gestión 1994-1998"

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

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

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

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

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

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

El presupuesto global de la Secretaría de Extensión para estas actividades es de \$ 100.000. La parte más importante de los cursos de educación no formal (inglés y computación) se autofinancia. A dichos cursos concurren cerca de 1200 participantes. En otros programas, como La Universidad en el Medio y los establecidos con municipios, los costos se comparten con las municipalidades y facultades intervinientes.

El programa "La Universidad en el Medio", iniciado en 1994, es uno de los centrales. Actualmente se articula con los convenios UNNE -Municipios. Se realiza varias veces por año una convocatoria a docentes para responder a necesidades detectadas, a través de proyectos de duración máxima de un año y un presupuesto máximo de \$ 2.500 para gastos (no sueldos). Los participantes deben integrar un equipo con docentes de todas las categorías. Una Comisión ad-hoc del Consejo Superior aprueba y evalúa los proyectos. Buena parte de éstos se dirigen a actividades productivas agropecuarias, y en particular a pequeños productores. Entre 1994 y 1997 se realizaron 126 proyectos, en 1999 se aprobaron 30 de las 70 solicitudes presentadas. Los Municipios realizan a posteriori un informe sobre las actividades realizadas en conjunto con la UNNE.

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

En general esos canales eran y siguen siendo, en la mayoría de los casos, la comunicación directa de los interesados en la aplicación de los conocimientos de la Universidad con los docentes o directivos encargados de los respectivos temas en las Facultades. Esto es aún más claro en el caso en que la extensión toma la forma de prestación de servicios organizados, tales como servicios de atención de la salud, análisis químicos, biológicos y determinaciones de diverso tipo, donde los usuarios concurren directamente a los puntos de atención establecidos por las Facultades.

Las facultades en las que la actividad de extensión, en su estilo tradicional de vinculación con los sectores productivos, es más importante, son las de Ciencias Agrarias-ERAGIA, Ciencias

Veterinarias y Agroindustria. Esto se basa obviamente en el perfil productivo de las provincias que integran la UNNE. Dichas facultades tienen numerosos convenios con otras instituciones del medio, en particular con los Ministerios o Secretarías provinciales en el tema agropecuario, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y los Municipios.

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

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

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

En cuanto a los recursos destinados a las actividades de extensión, si bien se conoce el gasto de la Secretaría de Extensión del Rectorado, es prácticamente imposible discriminar este gasto en las Facultades, no sólo porque el modelo presupuestario no formula presupuestos por programas, sino porque estas actividades están estrechamente ligadas con las de docencia e investigación. 21

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

Por otra parte, también se producen ingresos por las actividades de extensión cuando éstas se prestan bajo la forma de servicios. Estos ingresos suelen derivarse al mantenimiento de los mismos servicios, por lo cual no hay una contabilidad por programas que permita evaluar el costo neto de los mismos. 22

Area de prestación de servicios y transferencia tecnológica.

En los últimos años, la vinculación de la UNNE con el medio agregó al modelo "tradicional" de extensión las nuevas tendencias sobre vinculación tecnológica⁴⁰ que fueron debatidas entre todas las universidades nacionales.

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

En consonancia con los objetivos explicitados en el documento de la CONEAU "Lineamientos para la evaluación institucional", la UNNE se propone:

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

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

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

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

actividad ha sido dominante, y el dictado de cursos de la Red Federal Educativa para el Perfeccionamiento Docente explica una porción importante de los ingresos de las Facultades mencionadas. Todavía el sector público es el principal cliente de la Gerencia.

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

La Gerencia cuenta con recursos humanos muy calificados y adecuados a la función, pero sumamente escasos (un gerente y un administrativo) y con insuficiente infraestructura (falta de conexión telefónica directa, si bien está proyectado el instalarla). Esto introduce fuertes restricciones para una proyección mayor del área. X

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

Area de propiedad intelectual e industrial

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

Balance y sugerencias

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

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

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

8. Infraestructura

La política de la UNNE, en el área de infraestructura se refleja en la conservación y limpieza de los edificios que, en general, son aceptables⁴¹.

⁴¹ No obstante, se pueden ejemplificar tres situaciones típicas de Infraestructura con las siguientes sedes institucionales:

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

Se detecta en las construcciones algunos inconvenientes con relación a la seguridad, como anchos y aperturas de puertas inadecuados para una rápida evacuación; estrecheces espaciales en la articulación de pasillos y escaleras y/o ascensores, algunos laboratorios inconvenientemente ubicados y de tortuoso recorrido de salida.

Infraestructura para la Docencia

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

Existe entre los diversos Campus de la UNNE una importante disponibilidad de espacio físico, que debe racionalizarse, buscando una eficiencia ocupacional del 80 por ciento del tiempo de uso. Esto puede reducir costos de mantenimiento y de funcionamiento.

Como síntesis, se puede afirmar que predominan los tipos de infraestructura descriptos para los casos de Odontología y Arquitectura (ver nota anterior) y si se tiene en cuenta la disponibilidad de espacio que configuran en conjunto los diversos campos de la UNNE, con sus facilidades de accesos, estacionamiento,

anchos y aperturas de algunas puertas. La misma observación para las escaleras en los extremos de los pasillos centrales.

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

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

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

INSTITUTO DE CRIMINALISTICA: Su estado edilicio es ruinoso y obsoleto.

recreación deportiva y posibilidad de expansión edilicia se puede afirmar que la UNNE impresiona como una institución cuya presencia física es aceptablemente buena y digna en general.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El proyecto futuro de la Universidad

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

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

2. Planeamiento estratégico

Para encarar un proceso de reformas y transformaciones se necesita una visión estratégica de la Universidad que cuente con un alto nivel de consenso. Desde 1994, el Rectorado ha impulsado un movimiento de reforma. A partir de un análisis y un planteo de objetivos aprobados en esa fecha⁴² se inició un programa de transformaciones que incluye, entre otras, una reforma curricular. En las entrevistas mantenidas durante la evaluación externa en las facultades, no se encontraron evidencias de una visión compartida del programa de reformas, más allá de las actualizaciones de los planes de estudio que se están encarando.

Recomendación: A partir del debate recomendado en la sección anterior se podrán actualizar las metas del programa de

⁴² Ver Rectorado UNNE, "Lineamientos de Política Universitaria para la Gestión 1994-1998", agosto de 1994

reformas y las acciones necesarias para alcanzarlas. Este programa debería incluir acciones coordinadas entre las distintas facultades.

3. El contexto de la Universidad

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

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

4. La reforma curricular

La reforma curricular es uno de los elementos centrales del programa de reformas que está desarrollando la UNNE.⁴³ En sus objetivos, el programa se presenta como una reforma en profundidad que trasciende la mera modificación de los planes de estudio. Estos objetivos incluyen reformas metodológicas que enfatizan la formación general, la formación básica y la formación interdisciplinaria, el aumento de la flexibilidad de los planes de estudio, el acortamiento de las carreras, la articulación entre docencia-investigación-extensión y las reformas al sistema de ingreso para garantizar la igualdad de oportunidades de acceso y permanencia de los estudiantes. En cuanto a las estrategias para implementar la reforma, la UNNE se proponía encarar el Programa de Cambio Curricular simultáneamente en todas

⁴³ Ver Rectorado UNNE. "Lineamientos de Política Universitaria para la Gestión 1994-1998", agosto de 1994. ; Secretaría General Académica UNNE, "Programa de cambio Curricular: Documento de Base", 1995.

las unidades académicas, dentro de un calendario con etapas de avance acordadas en común".⁴⁴

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

5. Flexibilización

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

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

- La flexibilización de las carreras, estructurándolas en ciclos basados en un sistema que permita la incorporación de títulos académicos intermedios y previos a las orientaciones de carreras, buscando, de este modo, facilitar el desplazamiento de los estudiantes entre las mismas.
- La actual estructura de asignación de docentes a cátedras, previendo su adscripción a áreas de conocimiento de manera de facilitar cambios curriculares con mínimo desplazamiento humano.
- La actual situación de reiteración de asignaturas en distintas carreras y facultades reemplazándola por una estructura integrada por unidades departamentales que, dependiendo de

⁴⁴ Secretaría General Académica UNNE, "Programa de cambio Curricular: Documento de Base", 1995.

la Facultad que le sea inherente, puedan brindar atención a alumnos de diversas carreras y facultades.

- La posibilidad de generar ofertas de carreras (pueden ser a término) estructuradas sobre la base de la colaboración interfacultades.
- La posibilidad de dictado de asignaturas a distancia o en forma semi-presencial, fundamentalmente las de los ciclos iniciales que son las más numerosas. Esto permitiría un mejor manejo de la masividad sin perjudicar la calidad y, además, facilitaría la adaptación a la Universidad de los ingresantes con mínimo costo de desplazamiento en el caso de los no residentes en Corrientes o Resistencia.

6. Establecimiento de prioridades

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

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

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

7. La integración transversal de la UNNE

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

Recomendación: Al respecto se sugiere:

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

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

La matrícula de la UNNE ha crecido continuamente durante las últimas dos décadas. Entre 1995 y 1999, el número de total inscriptos aumentó en un 33%, de 41.500 a 55.300 alumnos, correspondiente a un aumento promedio de 7% anual. Por otra parte la tasa de deserción y fracasos es muy alta, alcanzando alrededor del 40% al final del primer año de estudios universitarios y la proporción

9. Gestión y Gobernabilidad

La Universidad está desarrollando importantes esfuerzos para avanzar en procesos de reformas y organizar sus mecanismos de gestión. Se observa, sin embargo, que el desarrollo de nuevos métodos de gestión no es homogéneo en toda la Universidad.

Recomendación:

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

10. El proceso de autoevaluación de la UNNE

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

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

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

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

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

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

9. Gestión y Gobernabilidad

La Universidad está desarrollando importantes esfuerzos para avanzar en procesos de reformas y organizar sus mecanismos de gestión. Se observa, sin embargo, que el desarrollo de nuevos métodos de gestión no es homogéneo en toda la Universidad.

Recomendación:

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

10. El proceso de autoevaluación de la UNNE

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

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