



88

## Universidad Nacional de Misiones

Informe de Evaluación Externa







**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**





**Néstor Pan**

Presidente

**Mariano Candiotti**

Vicepresidente

**Juan Manuel Abal Medina**

**Guillermo Héctor Crapiste**

**Roberto Igarza**

**Miguel Irigoyen**

**Mónica Marquina**

**Víctor René Nicoletti**

**José Francisco Piñón**

**Alfredo Poenitz**

**Francisco Talento Cutrin**

**Danya Tavela**

**Daniel Baraglia**

Secretario General

Av. Córdoba 1450 (C1055AAR) Buenos Aires Argentina

Tel (5411) 4815-1545 / 1767/1798 – Fax 4815- 0744

Website: [www.coneau.gov.ar](http://www.coneau.gov.ar)

## ***Direcciones Técnicas***

**Pablo Tovillas**

Director de Evaluación Institucional

**Marcela Groppo**

Directora de Acreditación de Carreras

**Martín Strah**

Director de Desarrollo, Planeamiento  
y Relaciones Internacionales

**Leandro Mousseaud**

Director de Administración

**Nora Rovegno**

Coordinadora del Área de Evaluación Externa

**Jorge Lafforgue**

Editor Responsable

# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

### *Comité de Pares Evaluadores*

Carlos Pérez Rasetti

Eduardo Mutchinik

Cristina Plencovich

Marcela Longui

Víctor Becerra

### *Consultor para el área de Biblioteca*

Gustavo Liberatore

### *Consultor para el área de Educación a Distancia*

Pablo Bauman

### *Miembros responsables de la CONEAU*

Guillermo Crapiste

Arturo Somoza

### *Técnica responsable de la CONEAU*

Albana Bernardi

**Buenos Aires, 2019**

Coneau

Universidad Nacional de Misiones / Coneau ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed.  
.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación  
y Acreditación Universitaria, 2019.

130 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 88)

ISBN 978-987-3765-52-0

1. Universidad. 2. Educación Superior. 3. Acreditación de la Educación. I. Lafforgue,  
Jorge, ed. II. Título.

CDD 378.1

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

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Impreso en Argentina

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

# ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | 13 |
| Historia  | 13 |
| Contexto local y regional   | 15 |
| Autoevaluación  | 16 |
| <b>I. GOBIERNO Y GESTIÓN</b>  | 19 |
| Misión, visión, fines   | 19 |
| Proyecto Institucional  | 20 |
| Políticas institucionales   | 24 |
| Gobierno  | 27 |
| Régimen electoral   | 32 |
| Organización y Gestión  | 35 |
| <b>II. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA</b>   | 43 |
| La gestión de los recursos y el presupuesto de la Universidad                     | 43 |
| Becas y el Inciso 5 Transferencias  | 50 |
| Estructura Académico Administrativa   | 51 |
| Informática   | 55 |
| Infraestructura   | 56 |
| <b>III. GESTIÓN ACADÉMICA</b>   | 63 |
| Estructura y programación académica   | 63 |
| Sistemas de registro y procesamiento de la información académica                  | 66 |
| Articulación de la docencia, la investigación, la extensión y la<br>transferencia | 67 |
| Cuerpo académico  | 68 |
| Titulaciones del cuerpo docente   | 73 |
| Políticas en materia de actualización y perfeccionamiento del personal<br>docente | 74 |
| Mecanismos de incorporación y promoción de los docentes                           | 76 |
| Alumnos   | 77 |

|  |            |
|--|------------|
| Mecanismos de seguimiento de alumnos: rendimiento permanencia y egreso                         | 79         |
| Orientación y apoyo académico a los alumnos: tutorías, asesorías, orientación profesional      | 80         |
| Becas y Bienestar estudiantil  | 82         |
| Duración teórica y duración media de las Carreras  | 84         |
| Graduados  | 85         |
| Establecimiento educativo de nivel secundario  | 87         |
| <b>IV. EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>   | <b>89</b>  |
| La propuesta pedagógica  | 89         |
| Equipos técnicos, formación y capacitación de docentes   | 91         |
| El modelo institucional  | 93         |
| La virtualidad como apoyo a las actividades presenciales                                       | 93         |
| <b>V. INVESTIGACIÓN</b>  | <b>97</b>  |
| Estructura de gestión  | 97         |
| Los recursos asignados y financiación de proyectos   | 99         |
| Formación y radicación de recursos humanos   | 102        |
| Producción derivada de los proyectos   | 110        |
| Los ámbitos de investigación   | 111        |
| <b>VI. EXTENSIÓN, VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA</b>                                | <b>117</b> |
| Definiciones institucionales: Políticas de extensión, producción de tecnología y transferencia | 117        |
| Estructura de Gestión  | 120        |
| Programas de extensión, producción de tecnología y transferencia                               | 125        |
| Políticas de formación de los recursos humanos destinados a esta función                       | 129        |
| Financiamiento, equipamiento y recursos materiales para el desarrollo de la Extensión          | 129        |
| Vinculaciones y Convenios  | 131        |
| Localizaciones   | 134        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>VII. BIBLIOTECAS. CENTROS DE DOCUMENTACIÓN.</b>            |            |
| <b>PUBLICACIONES</b>  | <b>135</b> |
| Sistema de Bibliotecas de la UNaM                             | 135        |
| Fondos bibliográficos   | 137        |
| Servicios de información                                      | 138        |
| Personal  | 139        |
| Equipamiento informático y espacio físico                     | 140        |
| Presupuesto   | 140        |
| Repositorio   | 141        |
| Editorial   | 142        |
| Revistas  | 143        |
| <b>CONCLUSIONES GENERALES</b>                                 | <b>145</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>  | <b>155</b> |
| Gobierno y gestión  | 155        |
| Gestión económico-financiera                                  | 155        |
| Gestión académica   | 156        |
| Investigación   | 157        |
| Extensión   | 157        |
| Biblioteca  | 158        |
| <b>ANEXO</b>  | <b>159</b> |
| Anexo 1. Carreras por Unidad académica según tipo y Modalidad | 160        |
| <b>DOCUMENTO</b>  | <b>169</b> |



# INTRODUCCIÓN

## Historia

La Universidad Nacional de Misiones (UNaM) fue creada el 16 de abril de 1973 y se inauguró en abril de 1974. El Informe de Autoevaluación detalla que el proyecto fue parte del Programa de Creación de Nuevas Universidades Nacionales, más conocido como Plan Taquini, que integraba el Plan Nacional de Desarrollo y Seguridad 1971-1975. El proceso de creación de la UNaM participó, por lo tanto, de la discusión que envolvió al Plan Taquini entre quienes cuestionaban la política de descentralización de las universidades nacionales y la intención de dispersar la matrícula universitaria con objetivos de control político e ideológico que el plan efectivamente contenía, y aquellos que veían en el desarrollo regional del sistema universitario, a través de la creación de nuevas instituciones, la posibilidad de canalizar anhelos y expectativas genuinas de alcanzar mejores oportunidades de formación para las poblaciones de muchas provincias (IA, pág. 26). En el caso de Misiones estas expectativas existían desde bastante tiempo antes, como lo prueba el hecho de que en 1963 ya se había presentado, en la Cámara de Diputados de la Nación, un proyecto de ley para la creación de una universidad en la provincia (IA, pág. 25).

El caso es que, más allá de los objetivos que le dieron origen, el Plan concitó el interés de muchos actores sociales y políticos en variadas regiones del país y movilizó iniciativas de creación de nuevas universidades y se fueron concretando, incluso en el marco de importantes movilizaciones, durante la instancia democrática posterior.

Las universidades creadas entre 1971 y 1973 fueron trece y en los años siguientes se agregaron otras dos. De este modo, en muchas

localidades se reforzó la actividad académica mediante la transformación de las sedes preexistentes y en otras se inauguraron instituciones nuevas. Todo esto importó una muy importante ampliación de la cobertura territorial del sistema universitario nacional.

Este contexto histórico supone una marca de origen que la Autoevaluación Institucional señala para la UNaM (IA, pág. 26) y un mandato de compromiso importante con la Provincia de Misiones como ámbito especial de su actuación. Este mandato está plenamente vigente según lo acredita la declaración del Estatuto Universitario en las Bases, en las que se da una “organización regionalizada en la jurisdicción provincial”, con lo que establece expresamente el ámbito de acción. Más allá de estos mandatos establecidos en las normas, la UNaM ha desarrollado una importante cobertura territorial con su actividad académica, circunscribiendo casi exclusivamente su presencia al territorio de la Provincia de Misiones.

La creación de la UNaM se efectuó sobre la base de las sedes que la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) tuvo casi desde su origen en la Provincia de Misiones (la Escuela de Ingeniería Química se creó en 1957, al año siguiente de la creación de la UNNE, y la Escuela de Servicio Social en 1968), lo que se concretó en 1974 mediante un convenio de transferencia de las Facultades de Ingeniería Química y de Ciencias Sociales que la UNNE tenía en la provincia. También fue parte de la estructura inicial el Instituto Superior del Profesorado, de dependencia provincial.

La UNaM fue, entonces, la primera universidad asentada plenamente en la Provincia de Misiones, donde ahora funcionan dos universidades privadas (Universidad Gastón Dachary y Universidad Católica de las Misiones) y está en proceso de organización una nueva universidad nacional con sede en San Vicente (Universidad Nacional del Alto Uruguay). También tienen actuación con actividades presenciales en la Provincia de Misiones, la Universidad Nacional del Nordeste, la Universidad del Salvador, la Universidad Católica de Santa Fe,

la Universidad de la Cuenca del Plata y varios Institutos de Educación Superior.

Según relevamiento de la Secretaría de Políticas Universitarias, en el año 2014, en la región noreste de nuestro país (provincias de Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones) existían 11 universidades (5 de gestión pública y 6 de gestión privada), las que presentaban una amplia oferta académica. La de las universidades nacionales (Misiones, Nordeste, Chaco Austral, Formosa y Tecnológica) se conformaba con 59 carreras de pregrado, 189 de grado y 77 de posgrado, mientras que en las universidades privadas lo hacía con 2 de pregrado, 74 de grado y 6 de posgrado; involucrando a 94.169 alumnos de instituciones públicas (8.218 de pregrado, 81.769 de grado y 4.182 de posgrado) y 12.005 alumnos de instituciones privadas (29 de pregrado, 11.767 de grado y 209 de posgrado).

## Contexto local y regional<sup>1</sup>

Misiones es declarada Provincia por Ley 14.294 del 10 de diciembre de 1953; es, por lo tanto, una de las provincias jóvenes de nuestro país.

Presenta singulares características, dado que el 90% de sus fronteras (1.080 km) son de carácter internacional y se halla inserta en el corazón mismo del MERCOSUR. Ubicada en la región mesopotámica de la República Argentina, con una superficie de 29.801 km<sup>2</sup>, limita al norte, este y sur con Brasil y al oeste con Paraguay y la provincia de Corrientes. Junto con esta provincia y las de Chaco y Formosa conforma la Región Noreste Argentina (NEA). Así, en menos del 0,8% del territorio nacional, se asientan 1.101.593 habitantes (26,2% es población rural) con carácter multiétnico y plurilingüe, que junto con la población Mbyá guaraní originaria (0,67%), le dan una fisonomía particular.

---

1 Información extraída de Informe de Autoevaluación y Ficha SIEMI.

La cantidad de habitantes de la provincia representa el 2,75% de la población nacional y la convierte en la novena provincia más poblada, con un crecimiento respecto del censo 2001 del 13,7%, una tasa media anual de crecimiento de la población del 14,9 por mil y una densidad de población de 37,0 hab/km<sup>2</sup>. Ambos indicadores bastante por encima de los respectivos promedios nacionales. El 59,2% de la población está conformada por menores de 29 años (32,5% de 0-14 años). El 4% ha nacido en países extranjeros, predominando los nacidos en Paraguay, y el 7,2% corresponde a migración interna (nacidos en otras provincias argentinas).

Administrativamente, la provincia se encuentra dividida en 17 departamentos. El departamento Capital es el más populoso (324.756 habitantes), seguido del departamento de Oberá (107.501), Iguazú (82.227), y Eldorado (78.221). Estas 4 jurisdicciones agrupan al 53,8% de los habitantes, reflejando una importante concentración poblacional.

Desde el punto de vista agroecológico, Misiones está dividida en dos zonas, la de campo y la de monte. En la provincia los principales complejos productivos son: forestal, frutícola (citrícola), ganadero (bovino), tealero-yerbatero, tabacalero y turismo.

En las exportaciones de la provincia se destacan: la madera en sus diversas formas (aserrada, en pasta y manufacturas), el té, la yerba mate, el tabaco y las frutas cítricas, aunque en conjunto representan menos del 1% de las exportaciones nacionales. En 2010, el mayor número de las exportaciones tuvo como destinos Brasil (26,14%) y Estados Unidos (20,53%).

## **Autoevaluación**

La Universidad dio inicio a este, su segundo proceso de evaluación externa, con la formalización del acuerdo con la CONEAU en abril de 2015.

Para la realización de la Autoevaluación Institucional se conformó una comisión integrada por representantes de cada una de las

Facultades y las dos Escuelas, con una Coordinación General designada por el Rectorado. Este equipo realizó un trabajo participativo para construir los consensos que permitieron proveer y sistematizar la información de la institución para la carga del SIEMI y la realización de los informes de las distintas áreas y unidades académicas. El propio Informe de Autoevaluación destaca la importancia de la tarea realizada ya que permitió dar un paso relevante en la construcción de la información institucional:

“Es la primera vez que se acuerda entre todas las unidades académicas una forma homogénea de registrar la información solicitada en el formulario web, haciendo así comparables los datos sometidos a análisis” (IA, pág. 6).

Por su parte, para el análisis de cada una de las dimensiones, los Secretarios Generales prepararon informes que se integraron en el Informe de Autoevaluación. Al mismo tiempo, cada una de las Facultades designó a los responsables de analizar la información y realizar los Informes de Autoevaluación particulares que se agregan al Informe de Autoevaluación preparado en el nivel central.

Más allá de lo señalado, en las entrevistas mantenidas por el CPE, se recogieron impresiones de distintos actores, especialmente de los estudiantes y no docentes, sobre la escasa participación en la autoevaluación.



# I. GOBIERNO Y GESTIÓN

## Misión, visión, fines

La UNaM define lo que denomina “Bases” institucionales en el Capítulo 1° del Estatuto. Allí se establecen aspectos relacionados con las características jurídicas de la institución (universitaria, de derecho público, autónoma en lo académico e institucional y autárquica en lo económico-financiero); con sus características organizacionales (regionalizada en la jurisdicción provincial, descentralizada en lo operativo); y con su accionar (integración e interrelación con instituciones afines, gubernamentales y no gubernamentales de la provincia y de la región, nacionales e internacionales que compartan o coincidan con sus fines y objetivos, irrestricto respeto por el ambiente y promoción del desarrollo humano y pertinencia social). También establece principios en los que se basa la convivencia institucional (pluralidad ideológica, política y religiosa, libertad de expresión y petición en el marco de los principios democráticos y el respeto mutuo) y objetivos (búsqueda de la excelencia y calidad institucional sobre la base de la formación y capacitación permanente de sus integrantes).

En el Capítulo 2° establece los *fines permanentes* en los que, a la vez que hace reserva de la dimensión universal del conocimiento para el accionar de la Universidad, se proponen expresamente tres niveles como ámbitos y destinatarios de dicho accionar: la provincia, la región y el país. Se destaca la necesidad de aplicar el conocimiento al desarrollo humano, el compromiso con la formación ciudadana, con la docencia y de atender a la preservación del ambiente y de los recursos naturales.

“Capítulo 2° *Fines*

“Son fines permanentes de la UNaM

a. La preservación, promoción y difusión de la cultura universal

- con énfasis en lo nacional y regional.
- b. El resguardo, acrecentamiento y difusión del conocimiento universal y del generado en su propio ámbito.
  - c. La organización, instrumentación y evaluación de la enseñanza-aprendizaje en los niveles de su competencia y su articulación con los otros sectores del sistema educativo.
  - d. La aplicación del conocimiento a la solución de problemas del desarrollo humano en la provincia, la región y el país.
  - e. El compromiso con la conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.
  - f. El de constituirse en un ámbito de formación ciudadana y ejercicio democrático.”

En el Capítulo 3° del Estatuto, la UNaM establece las funciones mediante las cuales se propone alcanzar sus fines. Estas funciones no son estrictamente las tradicionalmente llamadas funciones sustantivas de las universidades, sino más bien estilos propios en los que la Universidad se propone la realización de aquellas. En este sentido se destaca la intención de proveer a la formación y capacitación de todos los integrantes de la Universidad, el desarrollo equilibrado de las especialidades de las que se ocupa y la promoción de aquellas otras que “respondan a los intereses sociales de la provincia, de la región y el país”. Se propone también impulsar un compromiso solidario con la sociedad mediante la prestación de servicios y garantizar los principios de equidad e igualdad de oportunidades en la comunidad universitaria mediante la acción social.

## Proyecto Institucional

La Universidad no tiene un Proyecto Institucional formalizado y vigente. Según el Informe de Evaluación Externa (CONEAU 2004) “se aprobaron políticas institucionales en forma consensuada en los años 1995 y 1999” y “su avance fue parcial en algunas áreas” (pág. 15). El

Informe de Autoevaluación menciona la aprobación del documento “Políticas de Desarrollo Institucional 2002-2006” de febrero de 2003 (Ordenanza CS 001-03) en coincidencia con la gestión rectoral de ese período, aunque se aclara que su discusión se había iniciado en la gestión anterior. Ese proyecto fue reseñado en la Evaluación Externa de 2004 de esta manera:

“De la Ordenanza 001/03 ‘Políticas de desarrollo institucional 2002-2006’, surgen algunas que alcanzan un buen grado de formulación y que, por lo tanto, pueden ser evaluadas como políticas, es decir que su enunciado refleja una opción ‘política’ al privilegiar una alternativa en desmedro de otra y no mera declaración. Ellas son: Superar falsas disyuntivas entre docencia e investigación (1). Alentar la generación de programas académicos interfacultades (4). Vincular el planeamiento a la autoevaluación (9). Acompañar las acciones de desarrollo que emprendan en la región los distintos actores sociales (10). Articular y promover la constitución de una red de investigación educativa regional (14). Promover proyectos de CyT inter y transdisciplinarios, interfacultades e interuniversitarios (15). Acrecentar el papel del docente investigador (15). Jerarquizar la transferencia de conocimientos (16). Impulsar la inserción sistémica en la cooperación regional e internacional (17). Implementar un sistema de evaluación de los resultados de investigación, desarrollo de tecnología y utilización de conocimientos producidos por la UNaM y apoyar, en la medida de lo posible, la inmediata concreción de aquellos positivamente evaluados (18). Acompañar y alentar los procesos de post-graduación de los miembros de la comunidad universitaria (22). Acordar y desarrollar estrategias que potencien el funcionamiento de las bibliotecas universitarias (23). Desarrollar sistemas de evaluaciones anuales y plurianuales (24)” (CONEAU 2004:14).

El Informe de 2004 no hace una evaluación del estado de avance o de cumplimiento de estas políticas; no directamente, aunque sí se mencionan debilidades que la UNaM señalaba en la autoevaluación, que afectaban a la implementación de las políticas y que la evaluación externa dice compartir. Entre otras: falta de socialización de las políticas (lo que se adjudica a la conflictividad de los cuerpos colegiados provocada por motivaciones partidarias o corporativas); ausencia de acciones concretas de parte de las instancias ejecutivas para impulsar las políticas, inexistencia de planeamiento estratégico institucional; desconocimiento (por la comunidad universitaria) de las políticas y mecanismos de asignación presupuestaria; reglamentos poco claros, sin un digesto consolidado y con baches y superposiciones.

Mientras no se encuentra en el IA de la UNaM el intento de formalizar de manera orgánica las líneas de política en un proyecto o plan institucional, contrasta la actitud de las Facultades que, en sus autoevaluaciones redactadas bajo la misma matriz, se obligan a dar una respuesta más precisa a la interpelación por la planificación estratégica. Como sucede en muchos otros órdenes, las Facultades ponen de manifiesto, a la hora de responder a este punto, la diversidad de prácticas que la descentralización pronunciada provoca.

La Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales señala diez ejes de políticas que se verificarían desde 2002 y hasta la actualidad y luego reseña, para la etapa de mandato de cada Decano, Líneas de Acción de Gestión, aclarando que, más allá de las peculiaridades de cada una, mantuvieron una “continuidad propia de la sucesión de Decanos de un mismo proyecto político” (IA, FHyCS, pág 19).

En el informe de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) no hay Proyecto Institucional pero se consignan nueve líneas de política, aunque sin indicar que estuvieran aprobadas formalmente o integrarían un documento específico de planificación.

La Facultad de Arte y Diseño (FAyD) hace mención a un plan es-

tratégico 2002-2006 coincidente con las “Políticas...” aprobadas a nivel institucional y luego a la existencia de planes departamentales que se aprueban cada dos años y que, de manera agregada, constituyen un Proyecto Institucional. Se consignan los planes departamentales para el período actual y su factura ratifica la idea de que el llamado Proyecto Institucional es el resultado de la suma de partes.

La Facultad de Ciencias Forestales (FCF) manifiesta que existen planes desde 1994 y por períodos de 4 años hasta 2015 y menciona que actualmente se encuentra desarrollando Talleres Participativos para el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2019. El informe aclara también que normalmente los planes “quedan expresados como proposiciones priorizadas, sin el establecimiento de objetivos, plan de acción, indicadores, metas y mecanismos de evaluación para verificar anualmente los logros” (IA, FCF, pág. 18), cuestión que se buscaría subsanar en esta etapa.

La Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales (FCEQyN) señala que la planificación en la Facultad se inicia en los Departamentos con la formulación de proyectos que se programan para dos años y que involucran a todo el personal y a todas las dimensiones (docencia, investigación, extensión, formación de recursos humanos, equipamiento, infraestructura). Los proyectos son considerados por la Asamblea Departamental y una vez consensuados se consolida el Plan Departamental para el bienio. El Consejo Directivo aprueba los Planes Departamentales que, sumados, constituyen el Proyecto Institucional sin que esto implique otro proceso que la yuxtaposición, según puede verse en los Planes Departamentales para el bienio 2013-2014 (IA, FCEQyN, Tabla 1.1, pág. 9).

Finalmente, la Facultad de Ingeniería (FI) informa un Plan Institucional 2012-2014 que agrega en el anexo. Surge de lo informado y de la lectura que recoge las propuestas que las distintas carreras fueron desarrollando en el marco de los procesos de acreditación, en sus planes de mejora, y para incorporarse al Plan Estratégico de Formación de

Ingenieros 2012-2016 impulsado por la Secretaría de Políticas Universitarias.

En el ámbito institucional, refiriéndonos ahora al nivel de la Universidad, el Rector ha planteado en las dos entrevistas mantenidas con el CPE que se espera que todo el proceso de Evaluación Institucional en curso contribuya a la preparación de un Proyecto de Desarrollo Institucional que la Universidad se propone elaborar en razón de objetivos propios y teniendo en cuenta las sugerencias emanadas de la Secretaría de Política Universitaria durante esta gestión.

## Políticas institucionales

El Informe de Autoevaluación presenta un capítulo denominado “La impronta histórica en la configuración actual de la UNaM” (IA, pág. 24) en el que se realiza una mirada retrospectiva desde la perspectiva de las políticas institucionales y que permite observar, según palabras del propio texto, un “tiempo propio” dado por las “significaciones construidas y donde pasado, presente y proyecciones futuras se correlacionan, imbrican y hasta superponen” (IA, págs. 24-45).

De este análisis surge que, a partir de la recuperación de la democracia y de la gestión de normalización iniciada en diciembre de 1983, las políticas de desarrollo institucional de la UNaM subrayaron dos factores principales: la democratización interna y la descentralización. Ambos factores se constituyeron en rechazo y como reacción frente a las políticas implementadas durante la dictadura y se sostuvieron a través de los años y las sucesivas gestiones rectorales de la UNaM, haciéndose cargo tanto de los desafíos emergentes de la historia institucional y de su inserción provincial y regional, como de las grandes tendencias políticas nacionales y de política universitaria de las diferentes etapas de la historia reciente.

La descentralización se hizo cargo, muy evidentemente, de las identidades institucionales previas que estuvieron en el origen de las Fa-

cultades<sup>2</sup>. La adopción del Estatuto de la Universidad de Buenos Aires para la etapa de normalización, en cumplimiento de lo dispuesto por el Decreto N°154/83<sup>3</sup>, cuando también estaba disponible el de la UNNE, más cercana geográfica e históricamente, quizás debió buscar una distancia identitaria<sup>4</sup>, pero seguramente respondía a las expectativas de descentralización existentes y, puesto en práctica, siendo ese el Estatuto de una megauniversidad reiteradamente descrita como una “confederación de Facultades”, las debió profundizar. La política democratizadora encontró completo cauce en el proceso de normalización y en la adopción del gobierno tripartito que los Estatutos asumidos contenían, con representación de docentes, estudiantes y graduados.

La primera gestión de la Universidad ya normalizada efectuó cambios en la forma de gobierno introduciendo, al amparo de la anomia existente en el sistema, innovaciones en cuanto a la participación (incorporando al claustro no docente, lo que, si bien había sido enunciado en la Ley Taiana de 1974, no había llegado a ponerse en práctica y no era una tendencia en esos años). También respecto de la ponderación de las representaciones, ya que estableció un sistema igualitario de cogobierno entre los cuatro claustros habilitados. Esta gestión “inició el proceso de descentralización que continuaron las gestiones posteriores”, según afirma el IA (pág. 32), cuestión que resulta consistente

---

2 En el origen de las actuales unidades académicas se encuentran dos Facultades de la UNNE (Ing. Química y Ciencias Sociales), dos profesorado provinciales (Instituto Superior del Profesorado e Instituto del Profesorado en Disciplinas Estéticas), una Escuela Agrotécnica provincial de nivel secundario y un Instituto de Estudios Superiores privado (Instituto Privado de Administración de Empresas) y otro provincial (Instituto de Relaciones Públicas, Turismo y Organización Empresaria).

3 El Decreto 154/83 del 13 de diciembre establecía en su artículo 4°: “Decláranse de aplicación los Estatutos universitarios vigentes al 29 de julio de 1966; debiendo las universidades creadas con posterioridad a esa fecha, adoptar, entre ellos, el que resulte más apropiado a sus fines.”

4 En referencia a la conflictiva separación de la UNNE, el IA señala: “Esta renuencia inicial, más allá de las marchas y contramarchas, constituyó un *gen* de origen y un aspecto central en la historia institucional” (pág. 26).

con la inauguración del cogobierno y la incorporación a la gestión de Decanos elegidos por los claustros de sus respectivas Facultades lo que, apoyado en las características de la base normativa que ofrecía el Estatuto, incorporaba nuevos actores con legitimidad y espacio institucional y político propio.

El siguiente cambio de Estatuto se produjo en 1996, en un contexto de políticas nacionales y universitarias muy diferentes y en el marco de la reciente aprobación de la Ley de Educación Superior (1995) a cuyas regulaciones se lo adecuó. Los cambios siguieron también las tendencias de la época (que algunas universidades resistieron). Se rompió la paridad entre los claustros porque hubo que modificar la representación de los docentes en los cuerpos colegiados de manera de alcanzar el 50% que la LES exige, pero se mantuvo entre estudiantes y no docentes, lo que se sostiene hasta la actualidad y explica una relación de igualdad entre estos dos estamentos que no es habitual en el sistema universitario nacional. Los graduados, que la nueva normativa no obliga a incorporar en el cogobierno, fueron excluidos del Consejo Superior pero su participación se sostuvo en los Consejos Directivos. En esa instancia se estableció la elección directa, ponderada y por fórmula completa, para autoridades unipersonales (Rector, Vicerrector; Decanos, Vicedecanos). La primera elección directa de Rector se realizó en 1998.

La última reforma del Estatuto se concretó dieciséis años después, en 2012, con el objetivo de modificar el régimen electoral “previendo el mecanismo de resolución en primera vuelta cuando sólo hay dos listas en pugna, se estableció la designación de los Secretarios Generales por el Rector sin necesidad de acuerdo del Consejo Superior, se aprobó la nueva denominación de la Facultad de Arte y Diseño; y se incluyó la distinción de Doctor Honoris Causa entre las categorías de docentes extraordinarios” (IA, pág. 40). De las dos medidas políticas, la primera corrige cuestiones más bien pragmáticas ya que elimina una instancia que resulta redundante, siendo la eliminación del acuerdo del Consejo Superior para la designación de Secretarios

Generales una decisión que va en sentido inverso a la tendencia descentralizadora, ya que otorga más margen de decisión al Rectorado y lo empodera frente a las negociaciones para la constitución de consensos electorales.

A estas dos grandes líneas de política cuyo desarrollo analizamos, se suma una larga lista de proyectos, iniciativas y líneas de política cuyo común denominador resulta ser la articulación con programas nacionales, principalmente de la Secretaría de Políticas Universitarias pero también del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT), del Ministerio de Desarrollo Social y con el programa de infraestructura universitaria del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

## Gobierno

La Universidad Nacional de Misiones se ha dado sus órganos de gobierno en el Estatuto y de acuerdo con lo establecido por la Constitución Nacional y la Ley de Educación Superior en la sección 2 del capítulo 4. El Estatuto dispone tres niveles de decisión y responsabilidad para los cuerpos colegiados establecidos en la Asamblea, el Consejo Superior y los Consejos Directivos, y tres niveles para los órganos de gobierno unipersonales: Rector y Vicerrector, Decanos y Vicedecanos<sup>5</sup>, y “Director/a de Escuelas y otras Unidades Académicas”. En los órganos colegiados de los niveles 1 y 3 (Asamblea y Consejos Directivos) están representados los cuatro estamentos o claustros que reconoce el Estatuto: docentes, no docentes, estudiantes y graduados. En el Consejo Superior sólo participan los docentes, los no docentes y estudiantes y, más allá de la representación por claustros, los Decanos, en cumplimiento del artículo 53 *in fine*, de la LES.

---

5 Los Vicedecanos tienen funciones propias, especialmente la de presidir los Consejos Directivos, por lo que podrían pensarse como en un nivel de decisión diferente de los Decanos, aunque también los suplen y reemplazan.

La Asamblea se compone con los miembros del Consejo Superior y los miembros de los Consejos Directivos (Estatuto, art. 30), lo que implica: seis Decanos, setenta y dos docentes, treinta estudiantes, treinta no docentes y doce graduados. El número respeta el criterio establecido en la LES ya que los docentes son el exacto 50% de los miembros de la Asamblea si se exceptúa de la cuenta a los Decanos y al Rector, que no vota salvo en caso de empate. El Vicerrector no es parte de la Asamblea, salvo que reemplace al Rector. El vicepresidente es elegido por el cuerpo y también su eventual reemplazo.

**Cuadro 1.1.** Composición de la Asamblea por claustro

|          | Decanos | Docentes | Estudiantes | No docentes | Graduados | Total |
|----------|---------|----------|-------------|-------------|-----------|-------|
| Asamblea | 6       | 72       | 30          | 30          | 12        | 150   |

*Fuente:* Elaboración propia.

Las funciones de la Asamblea (Estatuto, art. 35) son, principalmente, aprobar o modificar el Estatuto con el voto de la mitad más uno de sus miembros; remover al Rector o Vicerrector y disolver el Consejo Superior o un Consejo Directivo cuando existan inconducta manifiesta o conflictos insolubles que impidan el funcionamiento institucional, requiere mayoría especial de dos tercios de los votos de los miembros de la Asamblea. Esta misma mayoría se requiere para crear, suprimir o modificar las Facultades o Escuelas, lo que hace muy rígida la normativa y la convierte en un procedimiento de sostenimiento de un equilibrio federado que consolida una estructura orgánica de seis Facultades y dos Escuelas preexistentes. Ninguna de estas unidades académicas fue creada con la intervención de la Asamblea Universitaria. La Asamblea está facultada, también, para decidir la intervención de Facultades o Escuelas con el voto de la mayoría absoluta de sus miembros. Esto resulta, si no inconsistente, al menos extraño respecto de la autorización para disolver Consejos Directivos (con dos tercios de los miembros), con

la que se superpone. Teniendo en cuenta que los directores de Escuela son designados por el Rector (Escuela Agrotécnica) o por el Decano de FCEQyN (Escuela de Enfermería), la necesidad de la intervención de la Asamblea en esos casos resulta, quizás, una prevención excesiva.

El Consejo Superior está integrado por el Rector, o el Vicerrector en caso de ausencia del Rector, los Decanos, doce representantes por el claustro de docentes, seis por el claustro de estudiantes y seis por el claustro no docente. La vicepresidencia recae en uno de los decanos elegido para esa función por el Consejo y con mandato de dos años. Los representantes docentes y no docentes duran cuatro años en sus funciones y los estudiantes, dos (Estatuto, art. 38).

### **Cuadro 1.2.** Composición del Consejo Superior

|                  | Decanos | Docentes | Estudiantes | No docentes | Graduados | Total |
|------------------|---------|----------|-------------|-------------|-----------|-------|
| Consejo Superior | 6       | 12       | 6           | 6           | -         | 30    |

*Fuente:* Elaboración propia.

Las funciones del Consejo Superior (Estatuto, art. 43) están claramente inscriptas en lo previsto en la segunda parte del artículo 52 de la Ley de Educación Superior. Le corresponden funciones normativas, de fijación de políticas, de control de la ejecución de esas políticas y de la compatibilidad de las normas que dicten los Consejos Directivos con el Estatuto y las reglamentaciones emanadas del Consejo Superior. A ese efecto cuenta incluso con la atribución de ordenar al órgano emisor la revisión de la normativa objetada. Una atribución de este tipo, tan explícitamente formulada, parece apartarse de la lógica descentralizada que rige las prácticas institucionales. Lo mismo sucede con la potestad del Consejo de establecer el régimen disciplinario de sus miembros, que resulta de aplicación obligatoria en todos los cuerpos colegiados de las unidades académicas. Corresponde también al Consejo Superior la aprobación del presupuesto de la Universidad.

El Rector, siguiendo la normativa nacional, cumple las funciones ejecutivas en el ámbito institucional y los Decanos lo hacen en las unidades académicas. Al Vicerrector sólo le corresponde reemplazar al Rector cuando fuere necesario. Mayor protagonismo tienen asignados los Vicedecanos, a quienes les corresponde ejercer la presidencia de los Consejos Directivos de los que los Decanos no son miembros. Además está previsto que puedan cumplir funciones que el Decano expresamente les delegue (Estatuto, art. 62).

Así, corresponde al Rector representar a la Universidad, realizar todos los actos de la administración, incluso designar a los no docentes y los docentes regulares, de acuerdo con las reglamentaciones, hacer cumplir las disposiciones de la Asamblea y del Consejo Superior, preparar y presentar el presupuesto al Consejo Superior y disponer las partidas asignadas a las unidades académicas en el presupuesto. Debe también informar periódicamente sobre la marcha de la gestión al Consejo Superior y, en consulta con las Facultades, preparar un Plan de Gestión Institucional orientado a los fines y objetivos establecidos en el Estatuto (art. 48).

El gobierno de las Facultades, como ya se dijo, lo realiza un Consejo Directivo que tiene funciones normativas y de control, un Decano y un Vicedecano.

Los Consejos Directivos se integran con el Vicedecano, que tiene voz pero no voto, salvo en caso de empate, y veinte representantes de los cuatro claustros (diez docentes, cuatro estudiantes, cuatro no docentes y dos graduados).

### **Cuadro 1.3.** Composición de los Consejos Directivos

|                   | Vicedecano | Docentes | Estudiantes | No docentes | Graduados | Total |
|-------------------|------------|----------|-------------|-------------|-----------|-------|
| Consejo Directivo | 1          | 10       | 4           | 4           | 2         | 21    |

*Fuente:* Elaboración propia.

Las funciones del Consejo Directivo son de cuatro tipos:

*Normativas:* Dictar las normas concurrentes con las emanadas por la Asamblea y el Consejo Superior y las normas propias que atiendan a las particularidades de la unidad académicas: dictar su reglamento interno, salvo el de disciplina de sus miembros ya que se aplica el del Consejo Superior. Designar a los jurados de los concursos docentes regulares y aprobar el calendario académico en coordinación con el calendario de la Universidad.

*De control:* Supervisar la aplicación en la Facultad respectiva, de las normas que dicta el Consejo Superior, realizar el control de gestión sobre las políticas, solicitar informes al Decano o los funcionarios responsables; puede interpelar al Decano, en casos fundados, por el voto de la mitad más uno de sus miembros. Constituirse en organismo de alzada ante las disposiciones del Decano y de los Secretarios de Facultad y, por el voto de dos tercios de sus miembros, determinar la suspensión del Decano en casos de inconducta manifiesta o conflictos insolubles.

*Políticas:* Proponer al Consejo Superior la creación, modificación y supresión de las carreras de pregrado, grado y posgrado de la Facultad; aprobar los lineamientos referidos a políticas de desarrollo y acción de su unidad académica. Establecer las prioridades para su ejecución, especialmente para la prestación de los servicios sustantivos y de apoyo.

*De administración presupuestaria:* Aprobar el presupuesto de la Facultad y distribuir la asignación presupuestaria que le correspondiere. Aprobar la distribución y asignación de los recursos económico-financieros correspondientes a economías del presupuesto asignado por el Consejo Superior o generados por servicios a terceros, convenios o contratos.

Al Decano le corresponde la gestión y administración de la Facultad, velar por la aplicación del Estatuto, de las normas emanadas del Consejo Superior, del Consejo Directivo y del Rector, presentar el proyecto de presupuesto al Consejo Directivo, ejecutar el presupuesto

aprobado, rendir cuenta anualmente de esa ejecución ante el Consejo Superior y el Consejo Directivo, designar y remover a los Directores de Escuelas y Secretarios, contratar a personal de programas no permanentes, principalmente.

Como se ha dicho arriba, la función del Vicedecano es la presidir el Consejo Directivo, lo que sugiere la búsqueda de una mayor separación entre las funciones normativas y las de gestión y administración y se constituye en una variante novedosa en las universidades nacionales.

El Estatuto crea un Consejo Social como órgano de participación de la sociedad en la UNaM, cuya misión principal es la de “asesorar y colaborar en la planificación, diseño o estudio de cuestiones vinculadas con la política universitaria” (Estatuto, art. 68). La conformación de este Consejo fue reglamentada por la Ordenanza 039/2007 y para su integración fue prevista la participación de representantes de organismos gubernamentales y de la sociedad civil. La ordenanza hace una amplia referencia a todas las federaciones y asociaciones de segundo grado legalmente constituidas en la Provincia de Misiones y que sean representativas de organizaciones de derechos humanos, defensa del medio ambiente, organizaciones sociales, cámaras empresariales y comerciales, colegios profesionales, asociaciones gremiales y municipales. El CPE mantuvo una reunión en la ciudad de Posadas, en la sede del Consejo Superior, convocada con representantes del “medio y Consejo Social”. En ella los participantes abundaron sobre la inserción de la UNaM en el medio y la relación con los organismos y asociaciones que representaban, sin que surgiera con nitidez la actividad del Consejo. El IA no aborda el funcionamiento del Consejo Social (cfr. Dimensión 5, Extensión).

## **Régimen electoral**

Como ya se ha dicho, la reforma del Estatuto de 1996 introdujo en la UNaM la elección directa de Rector, Vicerrector, Decanos y Vicedecanos, en todos los casos por fórmula completa. Las elecciones se reali-

zan por voto secreto y no obligatorio de los integrantes de los cuatro claustros: docentes, no docentes, estudiantes y graduados.

Para la elección de Rector y Vicerrector la ponderación de los votos de docentes, estudiantes y graduados se realiza de acuerdo a la representación que tienen en los Consejos Directivos; en el caso de los no docentes se aplica la ponderación de su participación en los Consejos Directivos para los votos emitidos en las Facultades y “el resto en función de los votos no docentes obtenidos en Rectorado” (Estatuto, art. 129); esto está aclarado y corregido por el artículo 131, ya que se resta un voto ponderado por Facultad a los no docentes y se les agregan seis votos ponderados por Rectorado, donde los demás claustros no tienen votos. Las elecciones de Rector y Vicerrector se realizan de manera simultánea en todas las unidades académicas.

**Cuadro 1.4.** Ponderación de los votos para la elección de Rector/ Vicerrector, Decano/Vicedecano

|  | Docentes | Estudiantes | No docentes | Graduados |
|--|----------|-------------|-------------|-----------|
| Porcentajes correspondientes a la ponderación de los votos para Rector/Vicerrector Decano/Vicedecano | 50%      | 20%         | 20%         | 10%       |

*Fuente:* Elaboración propia sobre la base del Estatuto.

Para la elección de Decano y Vicedecano las proporciones se mantienen correspondiendo a los docentes diez votos ponderados, a los estudiantes cuatro, a los no docentes cuatro y a los graduados, dos.

En ambos casos resulta electa la fórmula que obtiene la mayoría absoluta de los votos ponderados o la que obtiene la mayoría simple, con decimales, si sólo son dos las fórmulas que compiten. En caso de que no se llegue a ninguno de esos dos resultados, se realiza una segunda votación con las dos fórmulas más votadas, dentro de los 15 días siguientes.

La estructura de gobierno incluye cuatro estamentos o claustros, en los que se destaca una participación importante del sector no docente que es, incluso, anterior a la exigencia de su inclusión en los cuerpos [colegiados por la Ley de Educación Superior y que actualmente mantiene paridad de representación con el claustro estudiantil y su participación es mayor que la que se asigna a los graduados. Los graduados participan en los Consejos Directivos y en las elecciones de Rector/Vicerrector y Decano/Vicedecano, pero no en el Consejo Superior.

Los equilibrios de poder establecidos en las normas dan cuenta de una organización federada, cuya composición actual parece blindada por las normas que exigen una mayoría de dos tercios de los miembros de la Asamblea para cualquier modificación. La creación de nuevas unidades académicas, la modificación de las existentes o su supresión dependen de esa mayoría especial en una Asamblea cuya legitimidad se constituye en las Facultades, en proporciones igualitarias.

Esa condición federada potencia la prescripción estatutaria de “descentralización operativa”, explica la dificultad que ha habido a lo largo de los años para desarrollar capacidades de planificación estratégica, la ausencia de planes o proyectos de desarrollo institucional que no fueran meras agregaciones genéricas del deber ser universitario y que contaran con determinación de acciones, objetivos y metas verificables.

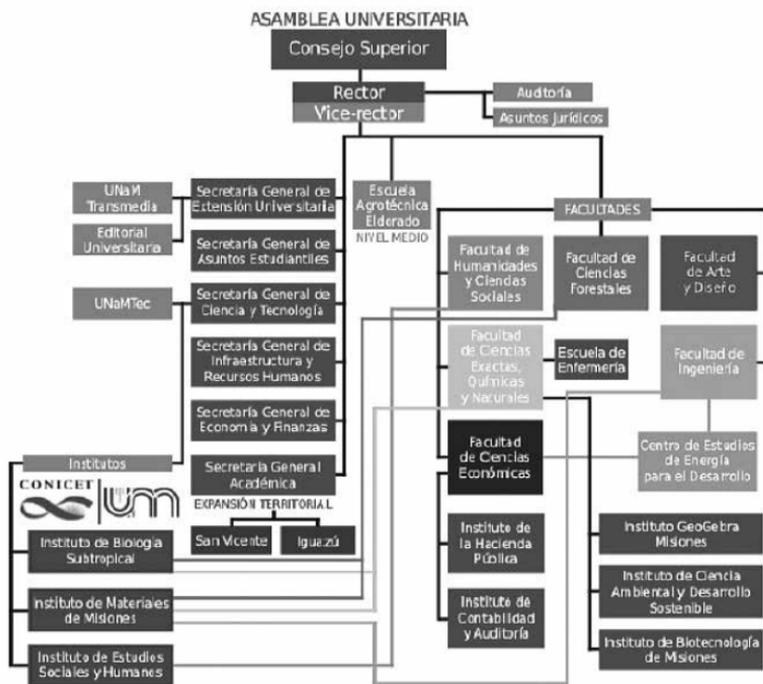
Es evidente, y surge tanto de las normas como de una lectura atenta del IA y de las entrevistas mantenidas, que las políticas institucionales responden mayormente a una doble dinámica: una que podríamos denominar “de concertación agregada”, que consiste en consensuar una participación equivalente de las partes como condición para que una prioridad pueda ser acordada; y otra de “canalización de oportunidades” que ubica la centralidad institucional como un espacio de circulación de políticas de la SPU u otros organismos nacionales hacia las Facultades. De las reuniones mantenidas por el CPE surge que esa es la percepción respecto del rol del Rectorado para muchos docentes.

## Organización y gestión

La organización de la UNaM, según surge de su Estatuto, se resuelve por “Facultades, Escuelas u otras formas de unidades académicas” (Estatuto, art. 25), que no se han verificado aún en la estructura vigente. Se hace una diferenciación entre las Facultades y las demás, definiéndose a estas como las que cumplen “actividades sustantivas y de apoyo, con el atributo de elegir sus autoridades” (art. 26), mientras que las Escuelas y otras formas de unidades académicas sólo “cumplirán una o la totalidad de las actividades sustantivas y de apoyo” pero “con dependencia del Rectorado o de las Facultades”; no tendrían, por lo tanto, la misma entidad institucional y el mismo nivel de descentralización. Cabe señalar que las dos Escuelas existentes resultan muy poco comparables ya que en un caso se trata de una institución preuniversitaria de nivel secundario y la otra, la organización institucional atípica de una carrera dependiente de una Facultad.

La organización central se completa con seis Secretarías Generales dependientes del Rector, que se encargan de las funciones sustantivas: Secretaría General Académica, Secretaría General de Extensión Universitaria, Secretaría General de Ciencia y Tecnología; una que se ocupa de la función de acción social, mencionada en el Estatuto, Secretaría General de Asuntos Estudiantiles, y dos de apoyo administrativo y financiero: Secretaría General de RRHH, Contrataciones y Mantenimiento, y Secretaría General de Economía y Finanzas, estas dos últimas producto de un desdoblamiento reciente. La última reforma estatutaria empoderó al Rectorado respecto de la constitución de su equipo de gestión eliminando la exigencia de acuerdo del Consejo Superior para la designación de los Secretarios Generales. De cualquier manera, existen condicionamientos en cuanto a la asignación de las Secretarías que devienen de consensos asentados en las prácticas políticas internas y aseguran la pertenencia de los titulares a determinados claustros.

**Figura 1.1.** Esquema organigrama Universidad Nacional de Misiones



*Fuente:* Información actualizada por la UNaM posteriormente a la visita.

La tenue anomalía que se mencionó en el formato asimétrico de las dos Escuelas se opaca al repasar la organización interna de las Facultades, porque allí se verifica una organización diversa y muy variada con otros formatos no previstos por el Estatuto y que cumplen, sin embargo, alguna o varias funciones sustantivas y, en la mayoría de los casos, eligen sus autoridades, casi igualando los requisitos distintivos que se asignaban a las Facultades, aunque en un nivel inferior de la estructura.

En la organización interna de las Facultades relevamos la existencia de Departamentos disciplinarios, Departamentos organizados por carreras, áreas por disciplinas, coordinaciones de carreras y direcciones

de carrera. La organización académica interna de las Facultades tiene otras particularidades, además de no estar prevista en el Estatuto. Tampoco deriva de normas del Consejo Superior, sino que se origina en decisiones de los Consejos Directivos que no están, al menos expresamente, habilitados para ello. Sin embargo, es importante la densidad institucional que les otorga a estas unidades de la organización académica interna de las Facultades el hecho de que cuentan con una gestión surgida de elecciones y de cuerpos colegiados. Lo mismo surge de la relevancia que se les otorgó en las entrevistas que el CPE llevó a cabo en las Facultades con integrantes de los distintos claustros, en las que, además, resultó notoria la reivindicación de las modalidades propias por parte de los participantes de distintas unidades académicas. Con todo, la falta de visibilidad normativa se continúa en el Informe de Autoevaluación y también en los IA de las Facultades, donde no figuran o están señaladas de manera muy lateral en los organigramas (que, sin embargo, resaltan instancias administrativas de mínimo nivel) y son informadas con poco detalle en los textos, aunque esto último varía según la Facultad.

**Cuadro 1.5.** Organización académica de las Facultades

|                             | Fac. de Ingeniería | Fac. de Humanidades y Ciencias Sociales | Fac. de Ciencias Forestales | Fac. de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales | Fac. de Ciencias Económicas | Fac. de Arte y Diseño |
|-----------------------------|--------------------|---|-----------------------------|--|-----------------------------|-----------------------|
| Departamento por disciplina | 6                  |   |                             | 15   | 7                           |                       |
| Área por disciplina         |                    | 4                                       | 4                           |  |                             | 9*                    |
| Departamento por carrera    |                    | 11                                      |                             |  | 1                           |                       |
| Coordinación de carrera     | 4                  |   | 7                           |  |                             |                       |
| Dirección de carrera        | 2                  |   |                             | 14   |                             | 7                     |

\*Jefes de áreas.

Fuente: Elaboración propia.

Así es que la Facultad de Ingeniería, la de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales y la de Ciencias Económicas tienen Departamentos organizados por disciplinas. En Ingeniería, para la gestión de las carreras existen 4 Coordinaciones (para las Ingenierías) y dos Direcciones de carrera (para una Licenciatura y una Tecnicatura). La FCE-QyN combina sus 15 departamentos disciplinares con la gestión de las carreras a cargo de 14 Coordinaciones de Carrera. La Facultad de Ciencias Económicas tiene 7 Departamentos disciplinares, no tiene responsables específicos en las carreras salvo para dos (Secretariado Administrativo y Secretariado Ejecutivo Universitario) para cuya gestión hay un octavo Departamento no disciplinar. Los Departamentos de la Facultad de Ingeniería y los de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales cuentan con Consejos Departamentales integrados por representantes de los claustros de docentes y estudiantes, mientras que los Departamentos de Ciencias Económicas no los tienen. Las Coordinaciones de Carrera de la FCEQyN consisten en un cuerpo colegiado que se integra con un profesor (el Director de la Carrera), un estudiante y un graduado (que son formalmente Codirectores de la Carrera). Las Coordinaciones y Direcciones de Carreras de la Facultad de Ingeniería son unipersonales.

La Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales se organiza mediante 11 Departamentos establecidos en función de la gestión de las carreras y en 4 áreas disciplinarias transversales. Los Departamentos son gestionados por un Director (docente) y un Consejo Departamental integrado por representantes de los claustros de docentes, estudiantes y graduados. Las Áreas son transversales a las carreras y nuclea a los docentes de disciplinas que, o son comunes a varias carreras o están representadas en muchas de ellas pero aportan una formación no específica o complementaria al tronco disciplinario principal de los currículos: Área de Formación Docente, Área de Idiomas Instrumentales, Área Estadística y Área Informática. Las Áreas son gestionadas por un Consejo Académico integrado por un Director, un

profesor, un auxiliar docente y un ayudante de segunda, adscripto. El otro órgano de consulta que se menciona para las Áreas es la Asamblea constituida por el pleno de los integrantes del Área: profesores, auxiliares, ayudantes de segunda y adscriptos.

En la Facultad de Ciencias Forestales existen Áreas disciplinares conducidas por Directores y Consejos de Área, mientras que la gestión de las carreras está a cargo de Coordinaciones de Carrera con Directores y Consejos de Carrera, aunque no hay más detalles sobre la composición y funciones en el Informe de Autoevaluación de la Facultad.

La Facultad de Artes y Diseño cuenta con una organización de Áreas y Coordinaciones de Carreras, y aunque no se informa la existencia de Consejos a esos dos niveles, sí existen dos Consejos específicos a nivel de la Facultad para los temas académicos (Consejo de Planeamiento Académico) y para los temas de Ciencia y Tecnología (Consejo de Investigación).

Además de esta organización académica interna, las Facultades cuentan con Secretarías de Facultad, que colaboran con la gestión del Decano y articulan su trabajo con las Secretarías Generales de Rectorado. Las Secretarías varían en cantidad por Facultad, siendo cinco en la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales, en Ciencias Forestales y en Humanidades y Ciencias Sociales (Académica; Administración; Extensión y Vinculación; Investigación y Posgrado; Asuntos Estudiantiles), en Ciencias Económicas son también cinco las Secretarías pero hay una Coordinación de Posgrados que en el organigrama figura a nivel de las Secretarías. Son seis en la Facultad de Arte y Diseño y en Ingeniería (Posgrado es una Secretaría aparte).

**Cuadro 1.6.** Cuerpos colegiados en la organización académica de las Facultades

|                                   | Fac. Ingeniería | Fac. Humanidades y Ciencias Sociales | Fac. Ciencias Forestales | Fac. Ciencias Exactas, Quím. y Naturales | Fac. Ciencias Económicas | Fac. de Arte y Diseño |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|-----------------------|
| Asamblea de Área                  |                 | 4                                    |                          |  |                          |                       |
| Asamblea de Departamento          |                 |                                      |                          | 15                                       |                          |                       |
| Consejo de Área                   |                 | 4                                    | 4                        |  |                          |                       |
| Coordinación Colegiada de Carrera |                 |                                      |                          | 14                                       |                          |                       |
| Consejo Departamental             | 6               | 11                                   |                          | 15                                       |                          |                       |
| Consejo de Carrera                |                 |                                      | 7                        |  |                          |                       |
| Consejo de Planeamiento Académico |                 |                                      |                          |  |                          | 1                     |
| Consejo de Investigación          |                 |                                      |                          |  |                          | 1                     |

Fuente: Elaboración propia.

El Estatuto define que la UNaM se halla constituida por tres Regionales (art. 28) integradas por las unidades académicas que tienen su sede en cada una de ellas.

Regional Posadas: FHyCS, FCE, FCEQyN, EE.

Regional Oberá: FI, FAyD.

Regional Eldorado: FCF, EAE.

Las Regionales no constituyen una entidad organizativa y no cuentan con autoridades específicas pero permiten identificar las sedes en las que la Universidad tiene una presencia histórica y permanente<sup>6</sup>. Se

<sup>6</sup> Podría señalarse como excepción el caso de Apóstoles, donde funciona un Departamento de la FCEQyN.<-

diferencian nítidamente de las otras maneras en que la UNaM desarrolla su despliegue territorial en el marco de su Programa de Expansión Territorial, que fue formalizado por Resolución del CS 044/16 (IA, pág. 43). La expansión territorial, ya sea que se desarrolle con apoyo del Programa de Expansión de la SPU, mediante acuerdos con Municipios o con recursos propios, se realiza mediante localizaciones en las que se dictan carreras o trayectos de carreras, en cuyo caso se denominan “Extensiones Áulicas”. La gestión de estas localizaciones corresponde a la Facultad de la que depende la actividad de docencia que se realiza y cuando coinciden acciones de más de una Facultad, existe una coordinación responsable de las cuestiones de infraestructura y logística (cfr. Dimensiones: 3. Académica y 5. Extensión).

En las tres Regionales existen campus, algunas instalaciones y actividades que se comparten entre distintas unidades académicas, en cuyo caso existe una gestión compartida (cfr. Dimensión 2. Económico-Financiera).



## II. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

### La gestión de los recursos y el presupuesto de la Universidad

La responsabilidad de gestión de los recursos y del presupuesto de la UNaM está distribuida entre los distintos niveles de la gestión según lo establece su Estatuto en el marco de la descentralización operativa que esa norma proclama. Al Consejo Superior le corresponde “Aprobar el presupuesto anual de la UNaM y la distribución de su asignación presupuestaria” (Estatuto, Tít. V, Cap. 3, art. 43 inc. 6). Entre los deberes y atribuciones del Rector, se encuentra: “Someter a consideración del Honorable Consejo Superior el Presupuesto General de recursos y gastos de la UNaM, a los efectos de cumplir con lo establecido en el art. 43 inc. 6. Dicha presentación se realizará en un plazo no mayor de quince (15) días de publicado en el Boletín Oficial el Presupuesto General de la Nación” (Estatuto, Tít. V, Cap. 4, art. 48 inc.11) y también “Disponer la transferencia de los fondos asignados por Presupuesto a las Facultades y Escuelas. Podrá requerir informes semestrales a los fines del control para su ejecución y aplicación de los fondos en conformidad con la reglamentación que establezca el Consejo Superior” (Estatuto, Tít. V, Cap. 4, art. 48 inc. 14). Según informa el IA, en el Consejo Superior funciona la Comisión de Presupuesto y Administración a la que le compete “dictaminar sobre el presupuesto general de la Universidad y sus dependencias proyectando la distribución de los fondos que lo integran y en lo que el Título VIII (Patrimonio, Re-

cursos y Régimen Económico Financiero) del Estatuto de la UNaM la involucre” (pág. 54).

En las unidades académicas, los Consejos Directivos tiene las funciones de “Aprobar el presupuesto de la Facultad y distribuir la asignación presupuestaria que le correspondiere” (Estatuto, Tit.V, Cap. 5, art. 56 inc.2) y “Aprobar la distribución y asignación de los recursos económico-financieros correspondientes a economías del presupuesto asignado por el Consejo Superior o generados por servicios a terceros, convenios o contratos” (Estatuto, Tít. V, Cap. 5, art.56 inc.10). Y por su parte, son funciones de los Decanos:

- “Presentar al Consejo Directivo el Proyecto de Presupuesto anual de la Facultad”
- “Ejecutar el presupuesto asignado a su Facultad”
- “Rendir cuenta, cada año, al Consejo Directivo y al Consejo Superior sobre las inversiones y ejecución del Presupuesto de la Facultad, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones impuestas al respecto por la legislación vigente” (Estatuto, Tít. V, Cap. 6, art. 61 incisos 3, 4 y 5).

Esta configuración de las responsabilidades económico-administrativas merece una visión crítica del propio IA, que relativiza sus ventajas cuando afirma que “Si bien la descentralización promovió una mayor agilidad administrativa y posibilitó mayor protagonismo de las unidades académicas en la toma de decisiones, generó también una excesiva atomización o sectorización de las políticas universitarias cuyas consecuencias fueron la desarticulación de política y recursos” (IA, pág. 33).

Algunos de los efectos de aquella descentralización excesiva probablemente se paliaron con la aprobación de criterios y procedimientos de regulación de la gestión económico-financiera, según explica el IA, a partir del año 2010:

“...se llevó adelante una reorganización administrativa, esta-

bleciendo un modelo de pautas para la distribución del presupuesto de funcionamiento de la UNaM, aprobando una planta referencial de cargos docentes y no docentes por unidad académica para consolidar y evitar que se ‘disparen’ los gastos en personal, adoptando un criterio de remuneración de autoridades en función del salario docente, y reformulando el cálculo de liquidación del adicional por zona desfavorable –en sintonía con lo dictaminado por la SPU para todo el sistema universitario–, lo que posibilitó ‘poner en caja’ las finanzas de la Universidad” (IA, pág. 39).

La asignación y ejecución presupuestaria se hace por Facultades, Escuelas y Rectorado; los gastos en personal se asignan por planta referencial y dentro de ésta por puntos, tanto para la de los docentes como para la de no docentes, y los gastos de funcionamiento se distribuyen por participación según un modelo de pautas de asignación de recursos, desarrollado por la propia Universidad.

El Consejo Superior determinó que los fondos asignados por ley provenientes de Yacimientos Mineros Aguas de Dionisio (YMAD) se destinen al alquiler de residencias estudiantiles (IA, pág. 42).

**Cuadro 2.1.** Asignación presupuestaria a la UNaM - Fuente 11 Tesoro Nacional\*

| Año  | Crédito original | Crédito modificadorio | Crédito final |
|------|------------------|-----------------------|---------------|
| 2011 | 210.547.613      | 48.912.869            | 259.460.482   |
| 2012 | 281.982.484      | 15.339.070            | 297.321.554   |
| 2013 | 344.206.954      | 72.518.073            | 416.725.027   |
| 2014 | 464.383.845      | 58.584.382            | 522.968.227   |
| 2015 | 613.308.696      | 66.670.732            | 679.979.428   |

*Fuente:* Información suministrada por la UNaM y elaboración propia.

\*No incluye las actualizaciones salariales pactadas cada año en paritarias.

## Cuadro 2.2. Origen del Presupuesto UNaM al 2014

| Concepto                                       | Porcentaje  |
|--|-------------|
| Administración Nacional                        | 86,83%      |
| Recursos propios                               | 4,27%       |
| Programas financiamiento organismos nacionales | 2,4%        |
| Organismos internacionales                     | -           |
| Remanentes de ejercicios anteriores            | 6,5%        |
| <b>Total</b>                                   | <b>100%</b> |

Fuente: SIEMI y elaboración propia.

## Cuadro 2.3. Evolución de los recursos propios período 2003-2014 UNaM

| Año  | Valor en miles de pesos |
|------|-------------------------|
| 2003 | 1.872                   |
| 2014 | 33.208                  |

Fuente: Informe de Autoevaluación UNaM 2014 (pág.75) y elaboración propia.

La aplicación de los recursos propios está descentralizada, aunque se ingresen al Presupuesto de la Universidad, según lo establece el artículo 106 del Estatuto: “Las dependencias que recauden fondos, producto de la realización de servicios a terceros, convenios, contratos u otros, deberán ingresarlos al Presupuesto General de la UNaM de acuerdo con las normas que rijan en la materia. Tales dependencias dispondrán de dichos fondos.” Como se puede observar en el Cuadro que muestra la evolución de los recursos propios generados por la Universidad, es importante su aumento comparando los años 2003 y 2014, y también que en el ejercicio 2014 alcanzó a más del 4% del financiamiento total de la institución.

#### Cuadro 2.4. Presupuestos 2011 al 2015 UNaM\*

| Año  | Crédito Final |
|------|---------------|
| 2011 | 294.094.540   |
| 2012 | 386.163.232   |
| 2013 | 490.771.640   |
| 2014 | 669.024.923   |
| 2015 | 876.435.641   |

Fuente: Información suministrada por la UNaM y elaboración propia.

\*Incluye todas las fuentes de financiamiento y las actualizaciones salariales de cada año.

#### Cuadro 2.5. Presupuestos 2011 al 2015 por unidad académica

| Unidad             | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| FCEQyN             | 59.743.520  | 74.040.568  | 92.820.974  | 126.684.713 | 162.727.567 |
| EE                 | 9.192.533   | 12.377.840  | 17.632.913  | 23.197.028  | 30.519.750  |
| FHyCS              | 49.619.555  | 63.958.295  | 79.932.214  | 107.926.351 | 138.061.810 |
| FCE                | 32.594.335  | 41.202.680  | 51.701.974  | 69.469.081  | 89.579.340  |
| FAyD               | 20.406.800  | 26.639.947  | 34.385.028  | 46.029.597  | 61.628.825  |
| FI                 | 31.712.760  | 39.147.702  | 48.297.816  | 65.867.187  | 91.669.537  |
| FCF                | 19.730.827  | 25.022.544  | 33.139.385  | 44.066.858  | 61.800.514  |
| EA                 | 11.540.294  | 14.621.273  | 19.038.014  | 27.889.817  | 33.934.666  |
| Rectorado          | 40.070.508  | 49.762.181  | 63.724.508  | 89.377.042  | 120.190.155 |
| Otras dependencias | 19.483.408  | 39.390.202  | 50.098.814  | 68.517.249  | 86.323.477  |
| Total              | 294.094.540 | 386.163.232 | 490.771.640 | 669.024.923 | 876.435.641 |

Fuente: Información suministrada por la UNaM y elaboración propia; crédito final y de todas las fuentes de financiamiento.

Cuadro 2.6. Presupuestos 2011 al 2015 por incisos

| Años  | 1. Gastos en personal | 2. Bienes de consumo | 3. Servicios no personales | 4. Bienes de uso | 5. Transferencias | 7. Servicio de la deuda* | Totales     |
|-------|-----------------------|----------------------|----------------------------|------------------|-------------------|--------------------------|-------------|
| 2011  | 237.325.147           | 7.235.825            | 24.170.909                 | 14.412.625       | 10.478.741        | 451.293                  | 294.094.540 |
| Porc. | 80,70%                | 2,47%                | 8,22%                      | 4,90%            | 3,56%             | 0,15%                    | 100%        |
| 2012  | 299.109.390           | 10.418.698           | 35.413.736                 | 21.869.277       | 11.986.336        | 7.365.795                | 386.163.232 |
| Porc. | 77,46%                | 2,70%                | 9,17%                      | 5,66%            | 3,10%             | 1,91%                    | 100%        |
| 2013  | 377.838.570           | 12.685.467           | 43.512.339                 | 28.545.118       | 19.598.710        | 8.571.436                | 490.771.640 |
| Porc. | 76,99%                | 2,58%                | 8,87%                      | 5,82%            | 3,99%             | 1,75%                    | 100%        |
| 2014  | 492.522.414           | 24.890.285           | 79.498.728                 | 38.747.030       | 25.486.169        | 7.880.297                | 669.024.923 |
| Porc. | 73,62%                | 3,72%                | 11,88%                     | 5,79%            | 3,81%             | 1,18%                    | 100%        |
| 2015  | 664.253.584           | 25.619.373           | 112.505.165                | 33.077.176       | 31.818.544        | 9.161.799                | 876.435.641 |
| Porc. | 75,79%                | 2,92%                | 12,84%                     | 3,77%            | 3,63%             | 1,05%                    | 100%        |

Fuente: Información suministrada por la UNaM y elaboración propia, incluye todas las fuentes de financiamiento.

\* Servicio de la deuda y disminución de otros pasivos.

Si se observa el cuadro “Presupuestos 2011 al 2015 por incisos” los gastos en personal, en relación al presupuesto total de la institución, han ido disminuyendo desde el ejercicio 2011 al 2014, con un leve aumento en el año 2015, coincidentemente con la aplicación por parte de la Universidad de un nuevo modelo de distribución presupuestaria que le ha permitido mejorar la relación gastos en personal versus gastos de funcionamiento. En tanto el inciso 3, “Servicios no personales”, ha aumentado porcentualmente sobre el total del presupuesto en los dos últimos ejercicios, 2014 y 2015, tal vez debido a la expansión territorial desarrollada por la UNaM, que requiere la incorporación de docentes mediante contratos.

El resto de los incisos se han mantenido porcentualmente sobre el total del presupuesto en el período 2011 al 2015; en referencia al inciso 4, “Bienes de uso”, se puede observar que la inversión en construcción y equipamiento se ha ido incrementando en los diferentes ejercicios con una disminución en el año 2015.

**Cuadro 2.7.** Ejecución de programas especiales de financiamiento por jurisdicción nacional años 2011 al 2015

| Incisos                    | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015       |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 1. Gastos en personal      | 1.469.965 | 94.234    | 2.595.901 | 9.115.708 | 13.314.737 |
| 2. Bienes de consumo       | 563.119   | 803.550   | 419.921   | 668.302   | 1.396.520  |
| 3. Servicios no personales | 1.023.884 | 1.488.796 | 2.557.092 | 5.911.183 | 14.705.795 |
| 4. Bienes de uso           | 1.080.469 | 3.460.904 | 2.053.853 | 2.793.196 | 8.315.763  |
| 5. Transferencias          | 2.239.114 | 2.278.797 | 5.826.666 | 5.135.247 | 5.266.917  |
| 7. Servicios de la deuda*  | 0         | 6.382.044 | 7.070.672 | 6.640.277 | 7.685.506  |

*Fuente:* Información suministrada por la UNaM y elaboración propia; total devengado al final de cada ejercicio, todas las fuentes.

\*Servicios de la deuda y otros pasivos: corresponde a planes de facilidades con la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos).

El Cuadro 2.7 muestra la ejecución anual de los créditos de los diferentes programas especiales asignados a la Universidad y el destino por inciso, y pone en evidencia la importancia de estos programas para la institución en términos presupuestarios. La Universidad, en el marco del Programa de Expansión impulsado por la SPU que fue asumido dentro de la política institucional y de acuerdo a la dinámica propia de la organización de la gestión (cfr. Gestión y gobierno, Conclusiones), acordó financiar una carrera de cada unidad académica en otras localizaciones dentro del territorio de la provincia de Misiones. Esto supuso asumir compromisos de financiamiento sin respaldo nacional y que para completar su financiamiento no siempre haya contado con el aporte económico de los municipios.

Los remanentes de las unidades académicas van directamente al presupuesto del ejercicio próximo de la propia unidad. Por otro lado, el canon por los servicios de pago de salarios que recibe la UNaM de la entidad bancaria que ganó la licitación, se distribuye con criterios diferentes al resto del presupuesto.

El presupuesto total de la UNaM permite atender el funcionamiento normal de la institución, más allá de las necesidades o demandas existentes.

## Becas y el inciso 5 Transferencias

**Cuadro 2.8.** Montos otorgados a becas 2011 a 2015

| Tipo de beca   | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015       |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Becas a estudiantes                                      | 3.151.616 | 4.034.720 | 4.924.153 | 8.037.733 | 13.035.389 |
| Ayudas sociales a personas                               | 286.882   | 274.271   | 271.321   | 1.036.752 | 1.110.159  |
| Transferencias para actividades científicas o académicas | 2.320.131 | 2.198.537 | 5.785.208 | 4.821.972 | 4.729.873  |

|   |                  |                  |                   |                   |                   |
|---|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Transferencias a otras instituciones culturales y sociales sin fines de lucro | 1.407.768        | 1.642.647        | 2.157.458         | 2.533.150         | 1.731.992         |
| Transferencias a gobiernos provinciales                                       | -                | 817.248          | 1.007.820         | 1.168.320         | 2.292.558         |
| <b>Total</b>  | <b>7.166.397</b> | <b>8.967.423</b> | <b>14.145.960</b> | <b>17.597.927</b> | <b>22.899.971</b> |

*Fuente:* Información suministrada por la UNaM y elaboración propia, devengado total por ejercicio.

La relación entre las becas otorgadas a los estudiantes y el presupuesto total de la UNaM en el período 2011 al 2013 indica que el monto total de las becas creció por debajo del aumento presupuestario, 28% del 2011 al 2012 frente al 31%, y 22% en comparación con el 27% del aumento del presupuesto total del 2012 al 2013. En los años 2014 y 2015 fue considerable el incremento del monto de las becas a estudiantes en referencia al presupuesto total: 63% respecto del 36% del aumento presupuestario del 2013 al 2014, y del 62% en relación al 31% entre el 2014 y el 2015. Es probable que en este aumento haya incidido la apertura de los comedores estudiantiles.

## Estructura académico-administrativa

La planta no docente al año 2015 alcanzaba a 576 personas, distribuidas de la siguiente manera: un 36% en el Rectorado, 16% en la FCE-QyN, 13% en la FHyCS, 10% en la FCE, 8% en la FI, 7% en la FCF, 6% en la FAyD, y el 4% en la EA.

**Cuadro 2.9.** Personal no docente, comparativo años 2003, 2014 y 2015

| Años | Total de personal no docente |
|------|------------------------------|
| 2003 | 389                          |
| 2014 | 538                          |
| 2015 | 576                          |

*Fuente:* Informe de Autoevaluación de la UNaM 2014 (pág. 68) y elaboración propia.

**Cuadro 2.10.** Personal no docente por categoría y agrupamiento de la UNaM al 2014

| Categoría    | Agrupamiento administrativo | Porc.       | Agrupamiento mantenimiento, produc. y servicios generales | Porc.       | Agrupamiento técnico-profesional | Porc.       | Total      | Porc.       |
|--------------|-----------------------------|-------------|---|-------------|----------------------------------|-------------|------------|-------------|
| 1            | 25                          | 7,25%       | 0   | 0%          | 1                                | 1,04%       | <b>26</b>  | 4,83%       |
| 2            | 77                          | 22,32%      | 4   | 4,12%       | 8                                | 8,33%       | <b>89</b>  | 16,54%      |
| 3            | 80                          | 23,18%      | 14  | 14,44%      | 19                               | 19,79%      | <b>113</b> | 21,00%      |
| 4            | 26                          | 7,54%       | 21  | 21,65%      | 16                               | 16,67%      | <b>63</b>  | 11,71%      |
| 5            | 18                          | 5,22%       | 18  | 18,56%      | 15                               | 15,62%      | <b>51</b>  | 9,48%       |
| 6            | 10                          | 2,90%       | 5   | 5,15%       | 5                                | 5,21%       | <b>20</b>  | 3,72%       |
| 7            | 109                         | 31,59%      | 35  | 36,08%      | 32                               | 33,34%      | <b>176</b> | 32,72%      |
| <b>Total</b> | <b>345</b>                  | <b>100%</b> | <b>97</b>   | <b>100%</b> | <b>96</b>                        | <b>100%</b> | <b>538</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Informe de Autoevaluación 2014 (pág. 68) y elaboración propia.

En la planta no docente hay actualmente alrededor de 110 profesionales; y para la calificación del personal fue y es importante la formación llevada a cabo a través de la Tecnicatura y el Ciclo de Licenciatura en Gestión Universitaria dictada en la propia institución en acuerdo con la FATUN y la SPU.

No se ha aprobado todavía un reglamento para los concursos adecuado al convenio colectivo, en los términos establecidos en el Decreto N° 366/06. En los últimos 10 años los reemplazos por jubilaciones y bajas se resolvieron mediante acuerdos paritarios y sin concurso. En cambio, los últimos 50 ingresos de personal no docente realizados en el marco de un Convenio Programa SPU/FATUN/UNaM de fortalecimiento de la planta no docente se concretaron mediante concursos

abiertos de antecedentes y oposición, utilizando una adaptación de una reglamentación anterior.

El personal no docente cumple su actividad laboral dentro de dos franjas horarias: de 6 a 13 h y de 13 a 20 h. La planta de personal no docente no es numerosa en relación con la cantidad total de alumnos, entendiéndose además la cantidad de asentamientos universitarios de la UNaM distribuidos en el espacio geográfico de la provincia de Misiones; se verifica cierta demanda para cubrir algunas actividades.

El organigrama del Rectorado para atender lo referente a lo económico-financiero, de infraestructura y recursos humanos, cuenta con dos Secretarías Generales. Anteriormente estaban todas las funciones en una sola Secretaría, lo que suele ser el modelo habitual en las universidades nacionales. La división quedó efectivizada con la creación de la Secretaría General de Infraestructura y Recursos Humanos.

La Secretaría General de Economía y Finanzas tiene cuatro direcciones generales, cuenta con 40 no docentes y “comprende una serie de funciones y tareas divididas en diferentes áreas, Mesa de Entradas, Despacho, Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, entre otras. A esta Secretaría le corresponde entender, recibir, planificar, formular, coordinar, gestionar, controlar, asesorar, en lo referente a temas administrativos, recursos presupuestarios e impositivos, programas especiales, movimientos de fondos y aplicaciones financieras, confección de la cuenta de cierre y los estados contables de conformidad a las normas legales vigentes” (IA, pág. 55).

Existen vínculos permanentes entre ambas Secretarías Generales. Respecto de la Secretaría General de Recursos Humanos, Contrataciones y Mantenimiento el IA señala:

“...proyecta su acción en pos de generar en el personal de la institución una cultura de desarrollo, formación, compromiso y capacitación continua, elevando el nivel institucional, de calidad humana y mejoras en el trabajo realizado. Desempeña a través de sus múltiples áreas las siguientes funciones: contratos de

obras, contratos de servicios, de suministros, compras, licitaciones, y de asesoramiento, control y seguimiento de los recursos materiales y del personal de la UNaM (docentes y no docentes). Es responsable del mantenimiento del campus universitario” (IA, pág. 55).

Esta Secretaría cambió su denominación por Secretaría General de Infraestructura y Recursos Humanos. Es la responsable del campus de Posadas, trabajan en ella 62 no docentes; por otro lado hace apoyo técnico a las unidades académicas; dentro de su organigrama está separada la liquidación de haberes del área de recursos humanos. En ambas Secretarías Generales y en las Secretarías Administrativas de las unidades académicas, el funcionario político designado es parte del plantel no docente de la Universidad, producto de un acuerdo político sostenido desde hace varios años.

No hay consejos asesores en dichas Secretarías Generales ni un ámbito formalizado de trabajo con las correspondientes secretarías de las Facultades. Se realizan reuniones con los secretarios administrativos de las unidades académicas de acuerdo con la necesidad de discutir temas determinados.

En el año 1991 se concretó el primer proceso de descentralización administrativa; en el 2011 se avanzó con la descentralización operativa a través de los SIU y se organizó una Tesorería en cada unidad académica. Si bien se realizan cursos y talleres respecto de la implementación de los SIU, no hay una política general de capacitación para el personal no docente; en el documento de Autoevaluación de la Facultad de Arte y Diseño se hace mención de la necesidad de capacitaciones específicas (IA, pág. 31). Al respecto el Estatuto de la Universidad establece: “La UNaM promoverá la implementación de programas de formación y capacitación permanentes en servicio, para posibilitar que las funciones y tareas inherentes al personal no docente sean realizadas con el nivel de calidad requerido por la institución” (E. UNaM, Tit.V, Cap. 4, art. 100).

## Informática

En la UNaM se utilizan sistemas informáticos de desarrollo propio, otros del Sistema de Información Universitaria (SIU) y de terceros, que en gran parte se encuentran descentralizados, tanto en el Rectorado como en las unidades académicas. Presentan dificultades la interconexión, el intercambio y la utilización de la información generada, lo que se describe, especialmente, en el apartado sobre la dimensión académica. Los sistemas usados por toda la institución son: a) SIU Guaraní, registro general de la actividad académica; b) SIU Araucano, información estadística; c) SIU Pilagá, sistema económico, presupuestario, financiero y contable; d) SIU Mapuche, gestión administrativa y liquidación de haberes; e) SIU ComDoc, seguimiento electrónico de documentación; y f) SASPI, sistema de Acreditación y Seguimiento de Proyectos de Investigación. Los aplicados por el Rectorado y algunas unidades académicas son: a) SIU Tehuelche, gestión de becas universitarias; b) SIU Diaguíta, para administración patrimonial; y c) SIU Toba, que permite crear sistemas transaccionales en forma rápida. En todas las unidades académicas se utiliza el Sistema KOHA para gestionar las actividades de las bibliotecas. Algunas unidades académicas emplean además el SIU Kolla, de seguimiento de egresados y el SIU Preinscripción, para aspirantes. Se encuentra desarrollando para su implementación el SIU Wichi, sistema que permite analizar información presupuestaria-contable, de gestión de personal y liquidación de haberes. A través del SIU Querandíes la Secretaría General de Infraestructura y Recursos Humanos está realizando un relevamiento físico de toda la institución.

Los sistemas propios y de terceros que se han llevado adelante por parte del Rectorado y de algunas unidades académicas incluyen: a) Sistema Biométrico de Asistencia; b) Sistema Comedor, de registro de las becas otorgadas; c) Sistema Digesto Digital; d) Sistema de Reservas de Aulas y Aula Virtual; e) Sistema de Reservas y Préstamos;

f) Pentaho Data Warehouse, plataforma de acceso libre para crear informes, integración y almacenamiento y análisis de datos; g) OCS Inventory, que releva inventario de PC y sus componentes; h) Point of Sale, gestión de stock en comedor; i) Wiki FCE, portal generador de contenido para alumnos, docentes y graduados; j) Sistema Presta, para la gestión de biblioteca; k) Sistema Winisis, para catalogación del material bibliográfico; l) Sistema Movilidad y Reserva Vehicular; ll) Sistema de gestión de contenidos; m) Sistema de gestión de cajas chicas; y n) Digesto Normativo Electrónico.

A partir de la implementación de los SIU se realizó una importante inversión en equipamiento informático.

Tal como está establecido en el IA “El área de Comunicaciones es la responsable de la provisión de servicios de correo electrónico, alojamiento y desarrollo de páginas web, desarrollo de aplicaciones web, acceso a servicios de terceros, almacenamiento, implementación de aulas virtuales y servicios de streaming” (IA, pág. 65).

## **Infraestructura**

La infraestructura edilicia de la UNaM al año 2014 contaba con una superficie propia construida de 60.704 m<sup>2</sup>. Actualmente se encuentran en ejecución la ampliación de la Escuela de Enfermería, de 1.500 m<sup>2</sup>, el albergue estudiantil en la ciudad de Oberá, de 1.200 m<sup>2</sup>, y la ampliación de la Editorial Universitaria en la ciudad de Posadas, de 120 m<sup>2</sup>.

La UNaM cuenta con un predio de 5.343 hectáreas que es la Reserva de Uso Múltiple Guaraní, localizada al sudeste de la provincia. Dicho predio fue donado por la Provincia de Misiones en el año 1975, forma parte de la Reserva de Biósfera de Yabotí y de la zona de preservación de la Selva Paranaense; la Facultad de Ciencias Forestales es la encargada de su conservación y manejo.

En un predio de 20 hectáreas de la ciudad de Posadas, que el INTA cedió a la Universidad, está emplazado el campus universita-

rio y la sede del Rectorado. Es de destacar que la obra de la costanera en Posadas permitió un mejor acceso. En el campus de la Universidad en Posadas, el Consejo Superior resolvió asignar un espacio de 2,5 hectáreas para los institutos de investigación. Además, existe un proyecto ejecutivo para la construcción de un edificio para la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales. Por otro lado, se ha desarrollado un anteproyecto de prototipo de edificio ecosustentable de 320 m<sup>2</sup>.

La Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales cuenta con cuatro edificios propios y uno alquilado en el centro de la ciudad de Posadas. De las entrevistas surgió que hay opiniones favorables a que la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales se traslade al campus de Posadas; los edificios utilizados a la fecha son antiguos y con poco espacio para el desarrollo actual de la unidad académica. Además de estar separados, hay cierto conflicto con el vecindario debido al movimiento que origina la Facultad, por ejemplo respecto de que no hay estacionamiento suficiente; pero al mismo tiempo se valoran las actividades vinculadas con la comunidad debido a su ubicación y la comodidad actual para el sector estudiantil que tiene un acceso sin necesidad de uso de transporte en la medida que lo exige el acceso al campus.

La Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales desarrolla sus actividades distribuida en varios edificios, tanto en el campus como en el centro de la ciudad de Posadas, y además cuenta con un módulo en la ciudad de Apóstoles. Respecto del edificio central en Posadas, tiene limitaciones hacia dónde crecer; al respecto hay opiniones a favor de concentrar las actividades en el campus. Faltan espacios físicos y es necesaria la organización del uso de aulas, ante el crecimiento de las actividades y el aumento del número de alumnos. En las entrevistas surgieron comentarios que señalan debilidades en infraestructura y equipamiento para la formación de grado y posgrado.

Hay un Manual de Mantenimiento vinculado a la conservación

de edificios; existe una Unidad de Gestión de Riesgo (IA, **pág.** 79), sin embargo respecto de temas vinculados a higiene y seguridad hay opiniones que señalan que existe insuficiencia en el mantenimiento. Por su parte la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales tiene una comisión de gestión de residuos peligrosos. Existe también un programa para el uso de energía que abarca a toda la Universidad.

La variedad de edificios, sus diseños diversos y provenientes de distintas concepciones arquitectónicas y propuestas edilicias, presenta importantes dificultades de accesibilidad que no pudieron ser resueltas completamente por el Programa de Accesibilidad porque su presupuesto fue insuficiente para las necesidades de la Universidad.

La Facultad de Ciencias Forestales se encuentra emplazada en la ciudad de Eldorado, en un predio de 64 hectáreas donado por el Gobierno de la Provincia de Misiones en el año 1983. En el mismo predio se encuentra la Escuela Agrotécnica, que constituyó el comienzo de la infraestructura edilicia actualmente ocupada por la FCF.

El predio de la FCF cuenta con un polideportivo municipal y universitario (inaugurado en 2015), albergues y viviendas estudiantiles, un comedor, un vivero forestal de 800 m<sup>2</sup> y un arboretum, entre otros. En su informe, la unidad académica señala que no cuenta con un salón auditorio y prevé que debido al crecimiento de la planta docente, se requerirán más gabinetes para el trabajo de los mismos (IA, FCF, **pág.** 138).

En los años 1978 y 1979 se construyó el edificio donde actualmente funciona la Facultad de Ingeniería de la ciudad de Oberá. En el mismo predio se encuentra la Facultad de Arte y Diseño, que tiene su origen en una Escuela de Cerámica; para el desarrollo de una obra de escultura de gran envergadura se levantó en su momento un galpón, que luego fue habilitado para el funcionamiento de la unidad académica. Los estudiantes que no son de la ciudad viven en los alrededores del campus, la cercanía los beneficia ya que no necesitan el uso de transporte. Las dos Facultades que funcionan en el campus de Oberá comparten la biblio-

teca, el playón deportivo, el comedor regional y el albergue estudiantil, pero respecto a otras actividades que podrían ser comunes actúan separadamente; de las entrevistas se percibe poca integración entre los estudiantes de ambas unidades académicas. En ese sentido, sería importante desarrollar un diseño de campus pensado como un sistema de integración de servicios comunes. De las entrevistas surge que hay problemas de conectividad; que los espacios van quedando pequeños ante el crecimiento de ambas unidades académicas y por ello hay demanda de mayor cantidad de aulas y sanitarios. En cuanto a las actividades de posgrado, requieren mejores condiciones de infraestructura, tanto de equipos como de laboratorios; lo mismo para el buen desarrollo de algunas carreras de la Facultad de Ingeniería.

En diferentes localizaciones, los edificios son alquilados o han sido prestados por diversas instituciones. En el caso de la ciudad de Puerto Iguazú, las actividades universitarias funcionan –mediante un acuerdo entre el Ministerio de Educación de la Provincia de Misiones y la UNaM– en el edificio del Instituto Tecnológico Iguazú (ITEC), entidad de educación superior no universitaria dependiente del gobierno provincial. Sin embargo este espacio representa limitaciones para el desarrollo adecuado de las actividades. Sería importante contar con la disponibilidad de un mayor espacio para uso exclusivo de la UNaM y mayor disponibilidad horaria para el desarrollo de las actividades (cfr. Dimensión III, Docencia).

En la ciudad de Apóstoles, donde funciona el módulo de Informática de la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales, el edificio es resultado de una donación de la Municipalidad a la Universidad, con la condición de no modificar su fachada. Contiene 5 aulas, 1 laboratorio y otro terminado pero aún no habilitado; falta espacio físico para otras actividades y hay problemas de conexión a internet. De las entrevistas surge la necesidad de mejorar en calidad y cantidad el equipamiento para la formación académica. Cuenta además con 5 albergues para un total de 40 estudiantes.

En la localización de San Vicente, la UNaM funciona en un edificio que alquila la Municipalidad a la Parroquia local y lo da en uso a la Universidad. Hay un terreno donde se prevé la construcción de instalaciones propias. Las condiciones actuales no son óptimas, hay 8 aulas, una pequeña sala que funciona como biblioteca, dos salas para las diferentes coordinaciones y espacio para los docentes, área administrativa y una sala para práctica de enfermería. Funcionan allí diferentes extensiones de varias Facultades y ello implica mayor complejidad para el uso del espacio. Tienen problemas de conectividad, de calefacción y de sanitarios.

A partir del año 2011 se desarrolló un Plan Integral de Comedores que incluyó la construcción de instalaciones: en el centro de la ciudad de Posadas, que atiende fundamentalmente a las Facultades de Humanidades y Ciencias Sociales y a la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales; en el campus de Posadas; en la ciudad de Eldorado y en la ciudad de Apóstoles. Además se concretó la ampliación y mejora del comedor en la ciudad de Oberá. Al conjunto de los comedores universitarios de la UNaM asisten a diario aproximadamente 3.000 estudiantes.

Hay 80 albergues universitarios, que están ubicados en el campus de Posadas, Oberá, Eldorado, Apóstoles y San Pedro. Ellos fueron cedidos a la UNaM por convenio con el Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional del Gobierno de la Provincia de Misiones y allí residen, en total, más de 700 estudiantes becados.

De la información obtenida se puede apreciar que el parque automotor es insuficiente en relación con la extensión geográfica en la que se distribuye la institución. Hay cooperación respecto de su uso entre el Rectorado y las Facultades.

Los servicios de limpieza son contratados a través de licitaciones, y los de seguridad en algunos casos los desarrollan la policía provincial, en otros, se hacen cargo servicios privados.

**Cuadro 2.11.** Superficie cubierta construida período 2003-2014

| <b>Año</b>              | <b>Metros cuadrados</b> |
|-------------------------|-------------------------|
| 2003                    | 43.519                  |
| 2014                    | 60.704                  |
| <b>Incremento total</b> | <b>17.185</b>           |

*Fuente:* Informe de Autoevaluación 2014 (pág. 76) y elaboración propia.

El incremento de la infraestructura en el período 2003 a 2014 fue financiado a través de varias fuentes, entre ellas: Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación, Corporación Andina de Fomento (CAF), Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación a través de diferentes Programas, Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y con fondos propios de la UNaM.

**Cuadro 2.12.** Distribución del incremento superficie construida período 2003-2014

| <b>Sedes</b>      | <b>Metros cuadrados</b> |
|-------------------|-------------------------|
| Regional Posadas* | 11.257                  |
| Regional Oberá    | 2.090                   |
| Regional Eldorado | 3.838                   |
| <b>Total</b>      | <b>17.185</b>           |

*Fuente:* Informe de Autoevaluación 2014 (pág. 76) y elaboración propia.

\*Incluye la localización Apóstoles.

**Cuadro 2.13.** Destino del incremento superficie construida período 2003-2014

| Concepto                          | Metros cuadrados |
|-----------------------------------|------------------|
| Aulas                             | 3.286            |
| Aulas-Laboratorios                | 5.500            |
| Laboratorios                      | 2.608            |
| Aulas-Auditorios                  | 750              |
| Auditorios                        | 600              |
| Comedores                         | 1.550            |
| Edificios Multimedia y Servicios* | 1.221            |
| Deportes                          | 1.670            |
| <b>Total</b>                      | <b>17.185</b>    |

Fuente: Informe de Autoevaluación 2014 (pág. 77) y elaboración propia.

\*Corresponde a Radio y Televisión Universitaria.

# III. GESTIÓN ACADÉMICA

## Estructura y programación académica

La programación académica es coherente con la misión y los objetivos institucionales ya descriptos y se articula con las políticas educativas de inclusión pedagógica y de expansión territorial que la Universidad Nacional de Misiones ha convertido en sus pilares académicos y que se manifiestan expresamente en su Estatuto Universitario.

Al año 2014, la UNaM incluía en su oferta académica 91 carreras: 17 de pregrado, 43 de grado y 31 de posgrado (5 doctorados, 14 maestrías y 12 especializaciones) (IA, pág. 87), así como una titulación secundaria de modalidad técnica agropecuaria. Toda la oferta se dicta en forma presencial, excepto la carrera de Especialización en Gestión de Producción y Ambiente de la Facultad de Ingeniería de Oberá (FIO) que se imparte a distancia. Se puede afirmar que en el período 2003-2014 la cantidad de carreras de pregrado creció 30,8% y la de grado 22,9%, lo que representa una tasa promedio de crecimiento anual de 2,7 para las carreras de pregrado y de 2,1 para las de grado. La oferta de carreras registradas en SIEMI se encuentra disponible en el Anexo.

Sin embargo, por su trayectoria, masa crítica y política expansiva la Universidad podría incrementar la oferta en algunas áreas epistemológicas de vacancia para desarrollar en conjunto docencia, investigación y extensión universitaria. Tal es el caso de la oferta de grado y posgrado de la temática ambiental o del área de las ciencias de la salud.

La organización de la estructura académica de la Universidad en seis Facultades y dos Escuelas (una universitaria que depende de una Facultad y otra de nivel secundario que depende del Rectorado) resulta apropiada para el desarrollo de las propuestas de formación. Las Facultades se distribuyen en las tres sedes que la Universidad denomina “Regionales”. En las sedes se desarrollan las tres funciones sustanti-

vas de docencia, investigación y extensión. Asimismo, la Universidad posee extensiones de sus actividades, “localizaciones”, que desarrollan sólo la función docente. Las localizaciones pueden dictar una o más carreras completas. Cuando sólo imparten un conjunto de asignaturas que responden al tramo de una o más carreras se llaman extensiones. Las localizaciones tienen una coordinación académica propia para el desarrollo de esas carreras o tramos y dependen de las Facultades a las que pertenecen las carreras.

La estructura de gestión académica (secretarías, direcciones y otras reparticiones) resulta adecuada para la gestión académica administrativa. Según el IA (pág. 84), la Secretaría General Académica (SGA) tiene entre sus funciones asistir al Rector en la planificación, administración, seguimiento y evaluación de las actividades de formación; realizar el seguimiento, evaluación y control del plan de actividades y de gestión a su cargo; diseñar y ejecutar políticas relacionadas con la planificación, ejecución/administración, seguimiento y evaluación del proceso de formación en el ámbito universitario, junto con las de apoyo y asistencia que dicho proceso requiera; proponer líneas de actualización en las normativas que regulan la actividad de formación de pregrado, grado y posgrado, diseñando normativas complementarias que acompañen el desarrollo armónico de la actividad de formación; brindar apoyo técnico a las UA en materia de gestión específica; planificar y acompañar procesos de incorporación y permanencia del personal docente a través de la sustanciación de concursos públicos, de la implementación de la carrera docente, tal como lo encuadra el Estatuto de la Universidad y el Convenio Colectivo para Docentes de Universidades Nacionales junto con el marco de normativas generales y requerimientos de las unidades académicas y Escuelas; coordinar acciones con las Secretarías Académicas de Facultades y Escuelas, y coordinar la tarea de las distintas dependencias que conforman la SGA.

Para dar cumplimiento a los aspectos académico-administrativos, desde 2003 la Secretaría cuenta con las áreas de (i) Diplomas y

Certificaciones, (ii) Recursos Humanos de Posgrado, que emiten opinión sobre los nuevos planes de estudio y adecuaciones de los existentes antes de ser elevados al CS y articula acciones con la CONEAU en los procesos de acreditación de nuevas carreras y de reacreditación de las existentes; (iii) Estadísticas, que reúne información referida a los estudiantes que proveen las UA y se relaciona con el Ministerio de Educación de la Nación para aportar información al Departamento de Estadísticas Universitarias y al procesamiento de la información relacionada con becas universitarias; (iv) Planes de Estudio/Desarrollo Curricular, que realiza análisis técnicos de planes de estudio de nuevas carreras de pregrado y grado y la modificación de los existentes, y se ocupa de los trámites ante el Consejo Superior, la Dirección Nacional de Gestión Universitaria y la CONEAU; (v) Apoyo Académico, que controla y hace el seguimiento de expedientes relacionados con designaciones, promociones, aumento de dedicaciones, unificación de cargos y concursos de docentes de todas las UA y (vi) Mesa de Entradas y Salidas. Asimismo, a partir de 2014, se incorporó el área de (vii) Inclusión Educativa, que es la responsable de la articulación interinstitucional entre la Universidad y su vinculación con el medio. Las actividades de la SGA se centran en el control y el apoyo administrativo a los trámites que se originan mayoritariamente en las UA. En este sentido, la Secretaría no desarrolla políticas académicas.

La estructura de la SGA se corresponde con las Secretarías Académicas de las distintas Facultades y de la escuela secundaria con las que mantiene vínculos sobre procedimientos y controles administrativos. Se advierte que más allá de esas funciones administrativas, no existe otra coordinación académica entre la SGA y las homólogas de cada UA (IA, pág. 203, FODA, Debilidades). Ahora bien, en las Facultades las SA tienen organizaciones heterogéneas, algunas de gran complejidad. Por ejemplo, la SA de la FCEQyN posee una Secretaría Adjunta.

En cuanto a las localizaciones, la función académica se desarrolla en el nivel de carrera y está desempeñada por un docente que es coor-

dinador de la carrera que se imparte en ellas. El coordinador se articula con la secretaría académica de la Facultad de origen de la carrera/s y un coordinador local que atiende a cuestiones administrativas y relacionadas con los edificios y recursos de las localizaciones. También las extensiones tienen una vinculación académica directa con las Facultades vía los tramos de las carreras que se dictan en ellas.

La organización de la estructura académica resulta adecuada para la gestión administrativa de la programación académica. La autonomía académica de las Facultades se manifiesta en las propuestas de proyectos de carreras nuevas que se generan mayoritariamente en sus ámbitos, en las demandas referidas a la carrera docente, en la dotación de profesores, en los dispositivos de ingreso, en el seguimiento de los alumnos, en la evaluación de la marcha académica, en el grado de acompañamiento a la tarea de los docentes, entre otros temas. En referencia a esta situación, la FCF ha elaborado un Plan Estratégico Institucional 2016-2019 (Res. CD 118/2016) con un eje estratégico (Eje 2) que se refiere a la gestión académica y dos programas de mejora, uno sobre trayectorias formativas para mejorar los índices de acceso, permanencia y graduación de los estudiantes y otro de optimización de la enseñanza y los aprendizajes (Plan Estratégico Institucional 2016-2019, pág. 14. Documentación adicional entregada durante la visita).

## **Sistemas de registro y procesamiento de la información académica**

En el ámbito de la SGA, existen sistemas efectivos para el resguardo de la información académica y para su control, con respecto a la expedición de títulos, constancias de las actuaciones académicas, actas de examen y certificaciones, cumplimiento de plazos para concursos, designación y provisión de cargos docentes y otros.

En cuanto a la gestión de la información, el área Estadística de la SGA compila la información recabada de todas las UA, las consolida y observa si hay inconsistencias. El área no produce análisis de informa-

ción a menos que haya algún pedido específico de alguna Facultad o de alguna secretaría general (Reunión del CPE durante la visita). Utiliza el sistema SIU-Araucano para cargar la información de Ingresantes, Re-inscriptos y Egresados para un determinado año académico de toda la Universidad, vía los archivos generados por el SIU-Guaraní de cada Facultad. No existe interconexión ni intercambio de información, ni articulación entre el nivel central y las Facultades. En este sentido, en el IA (pág. 224) la Universidad plantea como una de sus debilidades la falta de un sistema integrado de información o una interconexión completa y segura de los sistemas existentes que garanticen que la información sea confiable, apropiada y permita su análisis para la gestión. No existen criterios de información y definiciones estandarizados, lo que resulta en inconsistencias entre la información que se maneja en el nivel central y la de las unidades académicas. El uso de la potencialidad de los sistemas informáticos permitiría a la SGA identificar las tendencias principales y las coyunturas del tránsito de los alumnos por el sistema (deserción, desgranamiento, cronicidad, baja graduación, seguimiento del desempeño de estudiantes y graduados), por caso, y brindaría información fundada para la toma de decisiones y determinación de lineamientos comunes para todas las UA, independientemente de los dispositivos concretos que estas unidades establezcan.

Cabe aclarar que algunas Facultades poseen sistemas robustos para la gestión de su propia información y al SIU le agregan sistemas de desarrollo propio y de terceros (IA FCE, pág. 12; IA FCE, pág. 23). La FCE gestiona los sistemas a través de un Departamento de Informática propio.

## **Articulación de la docencia, la investigación, la extensión y la transferencia**

Al no poseer la SGA políticas propias de gestión académica, la articulación *stricto sensu* de la función docente con la investigación, extensión y transferencia sólo se da potencialmente en forma horizontal en

el interior de las UA. Esto no ocurre, por ejemplo, con otras funciones universitarias, en las que existe una articulación vertical entre el nivel central y las UA. Tal es el caso de las actividades de bienestar estudiantil.

Al interior de las Facultades, en el caso de aquellas UA con carreras de interés público, la participación de la comunidad universitaria en su conjunto, con su capacidad de análisis crítico y voluntad de integración, ha propiciado la articulación entre esas funciones (IA, pág. 203) que beneficia la formación de los futuros profesionales y académicos.

## Cuerpo académico

Al año 2014, existían 1.540 cargos docentes en las distintas regionales y localizaciones de la UNaM para la atención de 16.950 estudiantes. En general, sin tener en cuenta la naturaleza de las carreras, tipos de asignaturas, altura de los planes de estudio en la que ellas se encuentran, se puede decir que la relación es óptima (unos 10/11 estudiantes por docente). Sin embargo, si se analiza la relación por Facultad, dado el crecimiento de la Universidad en nuevas carreras sin un incremento proporcional de dotación docente, se puede apreciar que se encuentran equipos docentes en los cuales la relación docente/alumno es muy baja, adquiriendo esta situación mayor relieve en el caso de las asignaturas con intensa formación práctica (IA, FCEQyN, pág. 96).

La Universidad ha incrementado los cargos docentes en 35%, si se compara la dotación de 2014 respecto de 2003 (1.156 cargos). Al 2017, el 64% de los docentes son regulares (Universidad Nacional de Misiones 1973-2017, pág. 16, Documentación adicional). En cuanto a la estructura de cargos, existen cargos de profesor titular, asociado y adjunto y de auxiliares docentes: jefes de trabajo práctico y ayudantes auxiliares de 1ª (Cuadro 3.1). También hay cargos de ayudantes auxiliares de 2ª. Se observa un crecimiento mayor en los auxiliares (46%) que en los profesores (25%).

**Cuadro 3.1.** Categoría de docentes y estudiantes por unidad académica (año 2014)

| Unidad académica                                   | Categoría de docentes |                   |                  |              |                   |                      |                | Estudiantes (pregrado/ grado y posgrado) |
|--|-----------------------|-------------------|------------------|--------------|-------------------|----------------------|----------------|--|
|  | Profesor titular      | Profesor asociado | Profesor adjunto | Jefe de T.P. | Ayudante graduado | Ayudante no graduado | Total Docentes |  |
| Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales | 61                    | 8                 | 104              | 162          | 102               | 29                   | 466            | 4.725                                    |
| Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales        | 63                    | 7                 | 111              | 123          | 24                | --                   | 328            | 5.056                                    |
| Facultad de Ciencias Económicas                    | 42                    | 6                 | 64               | 65           | 57                | 6                    | 240            | 3.619                                    |
| Facultad de Ingeniería                             | 33                    | 2                 | 36               | 33           | 94                | 13                   | 211            | 1.507                                    |
| Facultad de Arte y Diseño                          | 31                    | 2                 | 73               | 51           | 30                | 10                   | 197            | 1.232                                    |
| Facultad de Ciencias Forestales                    | 11                    |                   | 37               | 24           | 17                | 9                    | 98             | 811                                      |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>241</b>            | <b>25</b>         | <b>425</b>       | <b>458</b>   | <b>324</b>        | <b>67</b>            | <b>1.540</b>   | <b>16.950</b>                            |

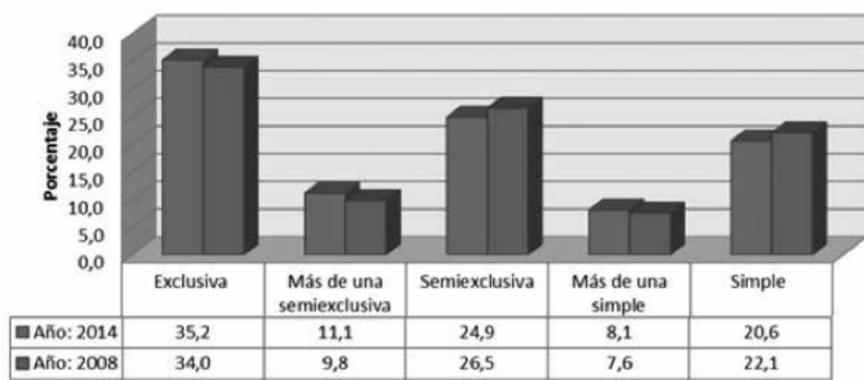
Fuente: Adaptado Ficha SIEMI, año 2014.

A pesar del incremento de cargos y de que la relación estudiantes-docentes es en general adecuada, algunos docentes advierten ciertas asimetrías entre la exigencia institucional para la dedicación a la docencia y la investigación, la primera por encima de la segunda dado que la Ordenanza N° 009/95, que regula las actividades docentes, es-

tablece importantes prestaciones docentes anuales en término de cargas horarias que cubren ambos cuatrimestres, para los tres tipos de dedicaciones. No diferencia si la asignatura se encuentra en el ciclo básico (con gran cantidad de estudiantes) o el profesional, ni el tipo de asignatura (con diferente necesidad de dotación docente según las prácticas que ellas impliquen). La vigencia de la Ordenanza fuerza la dispersión de la actividad docente en varias cátedras en función de la dedicación (IA, FCEQyN, pág. 96).

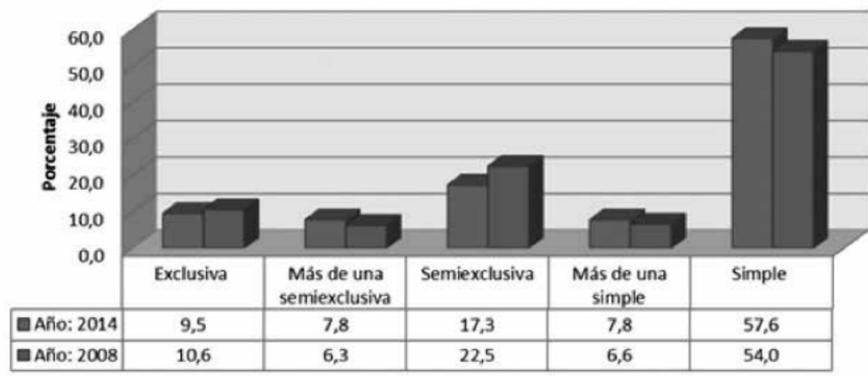
En cuanto a las dedicaciones docentes, entre 2008 y 2014 se observa una leve mejora en el incremento de dedicaciones en el segmento de profesores (Figura 3.1).

**Figura 3.1.** Evolución de las dedicaciones de profesores



Fuente: IA, pág. 117.

**Figura 3.2.** Evolución de las dedicaciones de docentes auxiliares



*Fuente:* IA, pág. 118.

La presión que ejercen los criterios de la Ordenanza citada sobre la actividad docente genera una asimetría con la investigación, extensión o tareas de gestión que, según la dedicación, también se exigen (Reuniones del CPE mantenidas durante la visita).

Asimismo, los docentes de algunos departamentos –incluso dentro de una misma Facultad– plantean que existe una falta de planificación y criterios para la creación de nuevos cargos o para la reasignación de las bajas por jubilación o por otras causas dentro de las Facultades (Reuniones del CPE mantenidas durante la visita). En realidad, lo que sucede es que existen criterios consensuados de aplicación automática para la reasignación de los puntos liberados por bajas y eso limita la capacidad de asignar prioridades. Los docentes observan que es difícil llegar a tener la titularidad en los cargos. En este sentido, la FCE expresa que sería interesante aumentar la cantidad de titulares y contar con un profesor titular por cada asignatura en las distintas carreras y no tener profesores adjuntos como responsables de cátedra. También plantean la necesidad de clarificar las obligaciones propias de cada categoría y dedicación docente, y la conveniencia de

mejorar la distribución de la planta docente, ya sea por carreras, por departamentos, por ciclos (básicos o comunes y técnico-profesionales) o por cátedras (IA, FCE, págs. 22, 26).

Las exigencias de la carga docente se manifiestan también en la FAyD, en la que la mayoría de los docentes desarrolla actividades de enseñanza –136 docentes para 246 asignaturas de grado y pregrado– lo que implica que un docente, profesor o auxiliar, está afectado a por lo menos dos asignaturas (IA, FAyD, pág. 50). La sobrecarga docente también se expresa en la FCF que incrementó su oferta con el agregado de una ingeniería (Ingeniería Agronómica), prácticamente con la misma planta docente, lo que significó la asignación de varias asignaturas por docente. Esto incidió en el desarrollo pleno de la investigación, extensión, vinculación y formación de posgrado, especialmente de doctores (IA, Anexo Autoevaluación FCF, pág. 68). En esta misma Facultad, los docentes expresan que si bien hubo expansión en la planta, esta se dio sólo en las dedicaciones simples, aunque se reconoce que la Facultad regularizó un 60% de sus cargos (Reuniones del CPE mantenidas durante la visita).

Según el IA (Análisis FODA, Debilidades, pág. 203), no existen espacios colectivos de reflexión ni en el nivel central ni en algunas UA sobre las prácticas docentes, estrategias de capacitación, evaluación y seguimiento de la actividad docente. Este malestar se acentúa por la falta de equipamiento y materiales de algunas carreras, en las que no hay plantas pilotos y existen dificultades para llevar a cabo las tareas prácticas (Ingeniería Química e Ingeniería en Alimentos) y laboratorios de prácticas experimentales (Reuniones del CPE durante la visita) o en algunas localizaciones, en las que los docentes deben movilizar cada clase los equipos y materiales de trabajo desde las Facultades a las extensiones (Reunión del CPE durante la visita, Sede Iguazú). En la carrera de Agronomía (FCF), los docentes manifestaron que contar con acuerdos con la Escuela Agrotécnica de la Universidad (ubicada en el mismo predio de la Facultad) les permitiría realizar las prác-

ticas profesionales en el campo experimental de ese establecimiento y evitar el arrendamiento de campos (Reunión del CPE mantenida durante la visita).

## Titulaciones del cuerpo docente

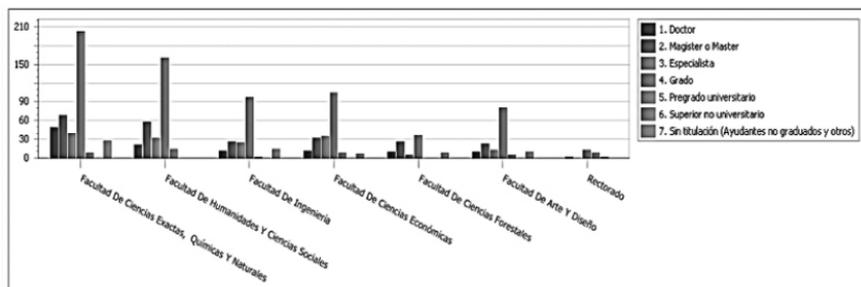
La proporción de docentes con posgrados es importante y resulta satisfactoria especialmente si se compara con los estándares nacionales y se considera que ha tenido un marcado crecimiento. Según se indica en el IA (pág. 121), en cuanto a la titulación de los docentes, entre 2003 y 2014 se incrementó en 140% el número de doctores y en 54% el de magísteres, manteniéndose casi constante el número de especialistas, lo que puede explicarse por el acceso de los docentes a titulaciones superiores a partir de la ampliación de la oferta de posgrado en la propia UNaM, así como al acceso a becas financiadas por la SPU y la UNaM.

El porcentaje de docentes con títulos de posgrado es del 41% con escasa fluctuación entre las Facultades. La Facultad con mayor titulación de posgrado es la FCF (51,3%). El resto tiene los siguientes porcentajes: FCEQyN 43,5%; FCE (42,2%), FHyCS (40,9%), FI (36,3%) y FAyD (34,9%) (IA, pág. 122).

La mayoría de los docentes con títulos de posgrado tiene maestrías como grado máximo. Se advierte un número relativamente bajo de doctores en todas las Facultades, excepto en la FCEQyN. En algunos casos, esto refleja las tradiciones científicas y tecnológicas de algunas disciplinas (Ingeniería, Arte y Diseño). En cambio, en otros, como en Ciencias Económicas, llama la atención la escasa dotación de doctores, lo que quizá se deba a que si bien existe en esa Facultad un Doctorado en Ciencias de la Administración no lo hay en Economía. La FCF no cuenta con doctorado propio a pesar de que posee suficiente masa crítica y una alianza estratégica con el instituto de doble dependencia de Biología Subtropical (CONICET-UNaM) y con otras instituciones. Algunas Facultades, como la FCE, plantean que sería de

interés instrumentar acciones que motiven a los docentes a culminar sus estudios de posgrado, debido a que existe un número representativo que tiene pendiente sus trabajos integradores finales (Especializaciones) o las tesis, en el caso de las maestrías o doctorados (IA, Anexo, FCE, pág. 27).

**Figura 3.4.** Título máximo de docentes por Facultad (2014)



Fuente: Ficha SIEMI, Cuerpo Académico, Análisis multidimensional.

## Políticas en materia de actualización y perfeccionamiento del personal docente

En el ámbito de la SGA se han implementado programas de capacitación gratuita destinados a docentes de la institución y del nivel medio con fondos principalmente nacionales. Estos programas fueron conducidos por las UA, tales como el Proyecto de Apoyo para el Mejoramiento de la Enseñanza en Primer Año de Carreras de Grado de Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Económicas e Informática (PACENI). Este proyecto, iniciado en el año 2008, tenía como objetivos favorecer el ingreso de los alumnos a la Universidad, disminuir los niveles de deserción y mejorar el rendimiento académico en primer año de las carreras priorizadas y promovía la instalación de sistemas de tutorías (IA, pág. 96).

También, se aprobó el Programa de Capacitación Gratuita de la

UNaM (Res. CS N° 023-12) conformado por los cursos de posgrado aprobados por el Acta Paritaria Docente de 2011. Los cursos fueron propuestos por la Asociación de Docentes Universitarios de Misiones (ADUNaM), la Unión de Docentes Universitarios de Misiones (UDUM) y la UNaM. Se desarrollaron tres seminarios en las tres regionales, uno sobre el marco político de la Educación Superior, otro de enseñanza, aprendizaje y construcción del *curriculum* y un tercero sobre prácticas de evaluación.

Asimismo, en el marco del programa “2016-Año del Bicentenario de la Declaración de la Independencia Nacional, Ministerio de Educación-UNaM” se puso en marcha un Proyecto de Apoyo a las Becas Bicentenario, realizado entre la SGA y la Secretaría General de Asuntos Estudiantiles. Este proyecto reunió a la FCEQyN, FI, FAyD y FCF, y tuvo como objetivo fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para el mejoramiento de la inserción y la promoción de los estudiantes ingresantes. Además, en el marco del Programa de Capacitación Gratuita para Docentes de Universidades Nacionales (SPU, 2010-2012) se realizaron 16 cursos de capacitación que contaron con el respaldo de los gremios docentes.

Actualmente, se encuentra en desarrollo el Programa de Formación Docente Gratuita para Docentes de la UNaM, aprobado por Res. CS N° 021/16, creado en consonancia con el Estatuto que define como una de las funciones sustantivas de la institución, formar y capacitar a sus integrantes en todos los ámbitos y niveles de actuación (Capítulo II), y el Convenio Colectivo de Trabajo (art. 26) (IA, pág. 97). Algunas UA han fortalecido la función docente con una multiplicidad de cursos de capacitación pedagógica y didáctica, como la FCF. Por último, en el ámbito de la Universidad se dicta la Especialización en Docencia Universitaria (FHyCS), destinada a proveer herramientas pedagógicas y didácticas a los docentes.

## Mecanismos de incorporación y promoción de los docentes

El artículo 74 del Estatuto de la UNaM establece la carrera docente como un sistema de preservación y mejoramiento de los recursos humanos docentes. Se organiza a través de un dispositivo de ingreso, permanencia, formación, perfeccionamiento, evaluación, control de gestión y promoción docente que reglamenta el Consejo Superior. Los cargos docentes pueden ser regulares, interinos y suplentes. La regularización se establece a través de dos mecanismos, el concurso público de antecedentes y de oposición y el dispositivo de carrera docente. De los 1.563 cargos docentes de la institución (profesores y auxiliares), el 56% son regulares (IA, pág. 116). Los mecanismos de selección, evaluación y promoción de los docentes de la UNaM están reglamentados por la Ord. CS N° 001/04 (Régimen General de Carrera Docente, modificado por la Ord. N° 001/16), que establece las categorías, los requerimientos y las funciones que corresponden a cada una de ellas. También norma el ingreso y permanencia en la carrera docente, la promoción, el sistema de control de gestión y las responsabilidades de las diferentes áreas de gobierno (Consejo Directivo, Secretaría Académica y Departamentos o Áreas) en el sistema del control de gestión académica (IA, pág. 112).

El ingreso a la carrera docente y el acceso a los cargos de profesor adjunto y profesor titular se realizan, excluyentemente, por medio del mecanismo de concurso. En los demás casos, a través de consensos y en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo para Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales (CCTDIUN) (Res. CS N° 095/14) se han intensificado procesos de regularización de cargos interinos de profesores y auxiliares (IA, págs. 115-116) a través de la carrera docente.

La incorporación de nuevas carreras no se corresponde con el debido incremento de la partida presupuestaria para la función do-

cente. Según la FCEQyN, ante esta restricción las designaciones *ad honorem* continúan siendo el instrumento para sobrellevar las limitaciones presupuestarias y suplir las necesidades de dedicación docente (IA, FCEQyN, pág. 91). En este mismo sentido, la FHycS registraba 28 docentes contratados y 90 docentes adscriptos graduados *ad honorem* en carreras de pregrado y grado. La instrumentación de dispositivos institucionales de contratación de recursos docentes fue necesaria para cubrir de manera urgente las vacantes (bajas por jubilaciones); suplencias por licencias; masividad en espacios curriculares de los primeros años; cátedras unipersonales; entre otras situaciones que requirieron resolución inmediata (FHycS, IA, pág. 76).

En el marco de la carrera docente, los docentes fueron evaluados bienalmente hasta 2016 –a partir de ese año se realiza cada cuatro años de acuerdo a lo que establece el Convenio Colectivo– a través de un informe de autoevaluación que se presenta a un Comité Académico designado por los Consejos Directivos. En algunas Facultades, por ejemplo, la FCF, los estudiantes evalúan el desempeño de los docentes vía Internet.

## Alumnos

Según la ficha SIEMI, la UNaM contaba con 16.950 alumnos en el año 2014. La cantidad de alumnos creció desde 2012, aunque previamente había registrado un descenso entre 2011 y 2012, cuando pasó de tener 18.809 alumnos a 16.052. Existen inconsistencias en el número total de alumnos y de ingresantes en 2014 entre el IA (pág. 21), la ficha SIEMI y lo volcado en los informes de autoevaluación de las unidades académicas. Tal vez esto se deba a que no se han acordado los criterios para determinar la definición estadística del concepto alumno.

La distribución de estudiantes por unidad académica para el período 2008-2014 es la siguiente:

**Cuadro 3.2.** Alumnos por unidad académica y año

| Unidad académica                                   | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Facultad de Arte y Diseño                          | 1.213         | 1.360         | 1.413         | 1.375         | 1.225         | 1.190         | 1.232         |
| Facultad de Ciencias Económicas                    | 4.229         | 4.043         | 4.001         | 4.254         | 3.618         | 3.446         | 3.619         |
| Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales | 4.230         | 4.607         | 4.969         | 5.033         | 4.092         | 4.522         | 4.725         |
| Facultad de Ciencias Forestales                    | 689           | 736           | 872           | 916           | 593           | 775           | 811           |
| Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales        | 5.247         | 5.296         | 5.465         | 5.755         | 4.999         | 5.087         | 5.056         |
| Facultad de Ingeniería                             | 1.366         | 1.429         | 1.482         | 1.476         | 1.525         | 1.492         | 1.507         |
| <b>Total</b>                                       | <b>16.974</b> | <b>17.471</b> | <b>18.202</b> | <b>18.809</b> | <b>16.052</b> | <b>16.512</b> | <b>16.950</b> |

Fuente: Ficha SIEMI.

Existen normativas sobre la permanencia y promoción de los alumnos instituida por los reglamentos universitarios. Los requisitos formales para el ingreso a la Universidad están reglamentados por el CS (art. 89, Estatuto de la UNaM) pero las UA poseen modalidades diferentes en sus procedimientos de ingreso, cuyas características muestran un gradiente que va desde el ingreso directo (FHyCS), curso de ingreso sin examen (FAyD, IA, págs. 60-61) y curso de ingreso con examen en las demás Facultades. Por caso, para ingresar a la FI, los aspirantes deben aprobar el Curso de Nivelación que está formado por dos asignaturas: Matemática e Introducción a la Vida Universitaria (Ficha SIEMI, Alumnos y graduados, Ingreso). Asimismo, hay UA –como la FCE– que poseen dispositivos de ingreso diferenciados por carrera (pregrado y grado) (FCE, IA, pág. 32). No hay carreras con cupo de ingresantes en la institución.

La FCEQyN ha realizado un análisis de la evolución de los aspirantes e ingresantes de las carreras en 2004-2014 a partir de la información provista por el SIEMI, que revela que el promedio de aspirantes que aprueba las evaluaciones requeridas por las carreras es 70,08%, un resultado alentador que los impulsa a continuar con las actividades de apoyo implementadas para fortalecer el ingreso (FCEQyN, IAE, pág. 109).

## **Mecanismos de seguimiento de alumnos: rendimiento, permanencia y egreso**

No hay dispositivos generales centrales de seguimiento de los alumnos y de información sobre su rendimiento, permanencia y egreso más allá de la información suministrada por las UA a través del SIU. En particular, no existe un sistema de indicadores que permita disponer de opinión fundada sobre el nivel de desgranamiento y deserción que, según veremos más adelante, es alto (IA, Análisis FODA, Debilidades, pág. 203). Algunas UA, como la FCE, con el concurso de la Secretaría de Extensión, han establecido algunos programas y planes de asistencia a los estudiantes a través de becas y otros servicios propios de bienestar estudiantil.

Considerando las carreras de grado y pregrado, se observa que en el período 2010 a 2013 la deserción se incrementó. Así, para 2014 sólo 53% de los ingresantes de 2013 se reinscribió (cfr. Figura 3.2.5 del IA, pág. 94), lo que implica un porcentaje de deserción del 47%. Este “núcleo duro” de deserción se ha mantenido a pesar de que en los últimos años se ha trabajado no sólo en favorecer el acceso a becas universitarias, sino también en la implementación de sistemas de tutorías, dirigidos en especial a los alumnos de primer año (IA, pág. 94). La FCE observa un hecho que se repite en la mayoría de las Facultades: aunque aumente la matrícula la tasa de graduación no se modifica. En el caso de esa Facultad, el promedio en los últimos años para las carreras de pregrado es 13% y para las carreras de grado, 14% (IA, FCE, pág. 45).

Más allá del trabajo de tutorías y de acciones dirigidas a los estudiantes del primer año de las carreras, en la organización académica de algunas UA se identifican obstáculos para el tránsito de los estudiantes por el sistema. Por ejemplo, la existencia de una única oferta de horarios discontinuos en franjas horarias distintas (un curso a primera hora de la mañana y el siguiente a última hora de ese día) para asignaturas obligatorias del mismo año del plan de estudios, disposiciones que impiden el trabajo part-time de los estudiantes, clases teóricas obligatorias, parciales superpuestos, único cursado por año (Reunión del CPE mantenida durante la visita). Asimismo, los estudiantes manifiestan que poseen espacios pequeños en los laboratorios, escasas actividades prácticas de laboratorio, insuficientes reactivos y equipamiento analítico, pocas PC en el laboratorio de informática y que algunas carreras (FCE) no poseen salas de estudio (Reunión del CPE mantenida durante la visita).

## **Orientación y apoyo académico a los alumnos: tutorías, asesorías, orientación profesional**

Con el objetivo de favorecer el rendimiento y la permanencia de los alumnos durante el primer año de la carrera, la SGA diseñó un Sistema de Tutores Pares en el marco del Proyecto de Apoyo a Becas Bicentenario. Una década atrás, la FCEQyN había iniciado acciones de tutoría en 2003 y a partir de 2013, las sistematizó como Programa de Ingreso, Permanencia y Tutorías (PIP<sub>y</sub>T) (Res. CD 361/13), para reducir la problemática representada por la deserción, el atraso estudiantil, el bajo rendimiento académico y los bajos índices de eficiencia terminal que fueron detectados en la autoevaluación de las diferentes carreras acreditadas. El programa cuenta con tutores docentes y pares ad honorem y un equipo técnico psicopedagógico. Se realizaron diversos talleres para los tutorados como: Herramientas para rendir un examen; Comprensión de consignas y errores en análisis matemático; Estrategias para abordar las Matemáticas; apoyo a la experiencia de

lectura; Plan Personal de Cursado (PPC), Organización del tiempo y también talleres para tutores donde se socializan las experiencias y estrategias usadas. Estas tutorías no son disciplinarias y cada carrera define su sistema tutorial. El programa involucró a 25 estudiantes (Ficha SIEMI, Alumnos y graduados, Alumnos).

La FI cuenta con un sistema de tutorías que inició sus actividades en el año 2004 con una experiencia piloto de acción tutorial en la modalidad tutor-par con alumnos avanzados. Posteriormente, se continuó con esta modalidad en el año 2005 trabajando sobre las diferentes problemáticas detectadas por los tutores. Sobre esta base, se generó un plan de mejoras durante el proceso de acreditación que permitió posteriormente obtener el financiamiento del PROMEI. Actualmente, el sistema implementa la acción tutorial en el primer y segundo año de las carreras. Se atienden problemáticas académicas generales de asignaturas que presentan las mayores dificultades, logrando con ello un mayor número de estudiantes que regularizan las asignaturas. Los tutores pares pasan por una etapa de adscripción y después reciben un curso de capacitación a cargo de los integrantes de la coordinación del sistema de tutorías. Desde 2008 a 2014 el programa ha atendido a 196 estudiantes de primer año (Ficha SIEMI, Alumnos y graduados, Alumnos).

A partir de la experiencia realizada por la FI, la FAyD elaboró en 2014 un proyecto de tutores pares que consiste en la selección de alumnos del último curso de cada carrera, para ayudar a alumnos del primer año a fortalecer sus competencias en la resolución de los problemas que se les presentan en la cotidianidad de su vida estudiantil, respecto de cuestiones académicas, afectivas y sociales, y que pueden constituirse en causas de deserción. Afectó a 114 estudiantes (Ficha SIEMI, Alumnos y graduados, Alumnos).

Por su lado, la FCE cuenta con un sistema de tutorías que se implementa desde 2009, inicialmente en marco del Proyecto PACENI para los ingresantes a las carreras de grado y desde 2013 como pogra-

ma institucional. La Facultad advierte, empero, que no está dando los resultados esperados, por lo cual considera que debería revisarlo (IA, FCE, pág. 37).

De igual modo, desde 2011 en la FCF se desarrolla para cada ciclo académico un proyecto institucional de tutorías destinado a los todos los estudiantes de los primeros años. La propuesta está a cargo de estudiantes avanzados de las diferentes carreras y coordinada por una docente. Las acciones de las diferentes instancias tutoriales están programadas en tres etapas, durante el curso de ingreso y el primer año de cada ciclo académico. El proyecto involucra también a los docentes de los primeros años de las diferentes carreras, a la Secretaría de Bienestar Estudiantil y al Centro de Estudiantes. El proyecto se articula con las metas y acciones prioritarias del Plan Estratégico Institucional mencionado y el Programa Nacional de Becas del Bicentenario. El programa involucra a 60 estudiantes (Ficha SIEMI, Alumnos y graduados, Alumnos).

## **Becas y bienestar estudiantil**

La Secretaría General de Asuntos Estudiantiles gestiona los aspectos que facilitan el recorrido del estudiante en su vida universitaria y en muchos casos son los requisitos sin los cuales los estudiantes no podrían comenzar o continuar sus estudios en la Universidad. Para fortalecer el ingreso, la permanencia y la graduación de los estudiantes, se implementan diferentes líneas de acción orientadas al desarrollo de políticas concretas de contención, promoción y acompañamiento a los estudiantes: comedor universitario, programa de albergues estudiantiles, actividades de recreación, de salud, programas de voluntariado universitario, viajes de estudio, becas nacionales, entre otras (IA, pág. 54). Esto supone un robusto programa central que se acompaña y articula a través de las secretarías homólogas en las UA y que alcanza a los estudiantes de las localizaciones. Además, la UNaM cuenta con el Programa de Becas de

Transporte<sup>7</sup> y el Programa de Becas de Salud y posee comedores universitarios (gratuitos para aquellos que tiene beca de comedor) en sus tres regionales y albergues estudiantiles que complementan las líneas de bienestar estudiantil, entre otros (IA, pág. 189).

**Cuadro 3.3.** Cantidad de alumnos beneficiados con becas nacionales

| Año  | Ingresantes y renovantes PNBB | Ingresantes, avanzados y renovantes PNBU | Becados PROGRESAR | Total UNaM |
|------|-------------------------------|--|-------------------|------------|
| 2014 | 1.414                         | 934                                      | 454               | 2.803      |
| 2015 | 698                           | 1.215                                    | 9.961             | 11.874     |

*Fuente:* IA, página 191.

Algunas carreras de la FHycS han contemplado la instalación de audiotecas para personas con disminución visual y la provisión de sillas de ruedas, rampas y ascensores para personas con discapacidades motrices (FCF).

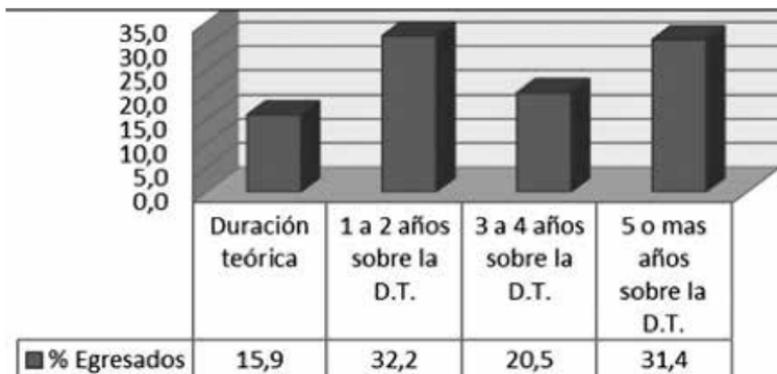
La SGBE ha asociado un gabinete médico a los albergues, provee wi fi en todas las instalaciones, el establecimiento de protocolos de acción en casos de violencia de género y muchas otras actividades, como las deportivas y de recreación. En ese sentido, para promover el deporte universitario la UNaM organiza todos los años los juegos deportivos interfacultades que al año 2015 contaron con la participación de 2.000 estudiantes, docentes y no docentes. Además, en los últimos años se realizaron obras de infraestructura y equipamiento deportivo y se promovió la participación de los estudiantes en los Juegos Nacionales Universitarios, la Liga Provincial, la Liga Regional y la Liga Litoral (IA, pág. 195).

7 Posteriormente a la visita del CPE, la UNaM informó que a partir del 2015 la Legislatura Provincial aprobó la Ley de Boleto Estudiantil Gratuito, implementada para los estudiantes de todos los niveles a partir del 2016, por ello las becas estudiantiles de transporte de la Universidad devinieron en abstracto.

## Duración teórica y duración media de las carreras

Al analizar el tiempo empleado por los egresados en el período 2007-2014 para finalizar sus estudios de grado y pregrado se observa que sólo el 15,9% finaliza sus estudios en la duración teórica, mientras que el 51,9% demora hasta 3,4,5 o más años por encima del tiempo previsto (IA, pág. 95). Cabe destacar que se han procesado en forma conjunta carreras cortas (pregrado) con carreras largas (grado), por lo que la información sobre el atraso académico no es consistente.

**Figura 3.5.** Tiempo empleado por los egresados de la UNaM para finalizar sus estudios de grado o pregrado (2007-2014)



Fuente: IA, pág. 96.

Si se analiza el número de egresados de ese período según el tiempo empleado para la culminación de los estudios por carrera, se observa que en la FI se encuentran las cifras más altas (5 años o más sobre la duración teórica), tanto en la Ingeniería Civil, como la Electromecánica y la Electrónica; y que es levemente menor en la Ingeniería Industrial, con aproximadamente 10% que lo hace en 3/4 años sobre la duración teórica y sólo alrededor de 20% en 5 años o más (Ficha SIEMI, Reportes Alumnos y Graduados, 6). Estas cifras no se

alejan demasiado de los promedios de las Ingenierías del país. El tiempo empleado decrece en la Ingeniería Forestal (FCF) que registra un 10% de egresados en la duración teórica y sólo aproximadamente un 20% en la categoría 5 años o más. Sin embargo, la brecha no se registra únicamente en las Ingenierías. En la FHyCS, la licenciatura en Trabajo Social (Regional Posadas), tiene un porcentaje alto de alumnos (41%) que emplea 5 años o más sobre la duración teórica. Además, las licenciaturas (por ejemplo, la de Historia) registran prolongación de la duración de la carrera. También es importante el porcentaje (29%) que emplea más de 5 años en la carrera de Contador Público (Posadas). Las causas que se aducen son múltiples. En el caso de las carreras de la FCE, una de las razones que se invocan es la temprana inserción de los estudiantes en el mercado laboral, prácticamente desde el 2º año de las carreras; en la FHyCS, el hecho de que los estudiantes de las licenciaturas trabajen como docentes en el sistema, lo que alarga las carreras. En otros casos, se plantea que en la carga de la duración teórica no se han contemplado las prácticas pre-profesionales o los trabajos finales (IA, FCE, FHyCS). Hay que destacar que en este sentido, la Universidad se ha preocupado de activar un amplio abanico de alternativas, a través de un sistema unificado que brinda a los estudiantes distintas opciones de graduación, no sólo a través de la tesis o tesina de grado (Ord. N° 079/15). En esta misma línea, sería importante ajustar los planes de estudio de algunas carreras, en particular de la FAyD y la FHyCS para un reordenamiento curricular en troncos comunes, como por ejemplo en algunas licenciaturas y carreras de diseño que poseen pocos graduados y pocos alumnos en general.

## **Graduados**

Según se indica en el IA, desde la creación de la UNaM a la fecha se graduaron 18.236 profesionales y técnicos, 5.646 de ellos lo hicieron en el período 2008-2014. Durante 1973-2007, se expidieron un promedio de 293 títulos/año, mientras que en 2008-2014 se otorgaron

en promedio 807 títulos/año, lo que implica un incremento del 175%. Este aumento se debe a varios factores, entre los cuales se encuentran el crecimiento del número de carreras de pregrado, grado y posgrado que ofrece la institución, la expansión territorial y la implementación de políticas tendientes a disminuir la deserción y el desgranamiento (tutorías, programas de formación docente). Además se señala que según datos obtenidos de la SPU, si se toma en consideración sólo los egresados de las carreras de pregrado y grado durante el período 2008-2014, la tasa promedio de crecimiento anual de graduación de la UNaM (5,6%) supera la tasa promedio de las universidades de gestión estatal (3,1%) (IA, pág. 93).

En el cuadro siguiente se presenta la evolución de los egresados por Unidad Académica en los últimos años, aunque se observan inconsistencias entre lo informado en el IA y la ficha SIEMI.

**Cuadro 3.4.** Egresados por unidad académica y año

| Unidad académica                                   | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       |
|--|------------|------------|------------|------------|
| Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales | 243        | 280        | 230        | 311        |
| Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales        | 232        | 205        | 229        | 274        |
| Facultad de Ciencias Económicas                    | 166        | 169        | 194        | 148        |
| Facultad de Ingeniería                             | 67         | 69         | 73         | 87         |
| Facultad de Arte y Diseño                          | 55         | 89         | 81         | 85         |
| Facultad de Ciencias Forestales                    | 49         | 28         | 49         | 43         |
| <b>Total general</b>                               | <b>812</b> | <b>840</b> | <b>856</b> | <b>948</b> |

Fuente: Ficha SIEMI.

La Universidad no posee mecanismos de seguimiento de graduados, ni información sobre su promoción o movilidad laboral. Algunas Facultades han instrumentado cuestionarios para analizar las trayectorias. Las FCEQyN, FAyD, FI, FCE utilizan el sistema informático

Kolla. Pero este sistema de encuesta, al ser voluntario, no permite tener un número crítico suficiente de respuestas para generar información válida sobre la inserción laboral de los graduados ni conocer sus trayectorias. Esta falencia ha sido advertida por la institución en el IA (FODA, Debilidades, pág. 203). Los estudios de inserción profesional permiten tomar decisiones curriculares sobre ajustes de planes de estudio, así como conocer las demandas de formación continua de los egresados y las necesidades de estudio de posgrado.

En la FCE existen relevamientos puntuales de los profesionales que se acercan a la Oficina de Oportunidades Laborales, proyecto de extensión de esa UA. En la FCEQyN, se realizan relevamientos a través de los Consejos Profesionales. La FHyCS recientemente ha implementado un Programa de Seguimiento a Graduados, a través de una Oficina de Graduados dependiente de la Secretaria de Extensión y Vinculación Tecnológica de la UA, que aún no cuenta con información sistematizada (IA, pág. 112).

## **Establecimiento educativo de nivel secundario**

La institución cuenta con una escuela de nivel secundario, de modalidad técnica agropecuaria, que se encuentra en Eldorado y que depende en forma directa del Rectorado. Existe una incorporación directa de sus estudiantes a la Universidad a las carreras de la FCF situada en Eldorado, lo que presenta una forma adecuada de articulación con un secundario con seis años de duración. La UNaM ha hecho extensiva esta articulación a todos los egresados de escuelas técnicas de distintas modalidades con igual duración de estudios. Una proporción significativa de estudiantes de la escuela de Eldorado prosigue sus estudios en ella.



## IV. EDUCACIÓN A DISTANCIA

De la lectura y análisis del documento del Informe de Autoevaluación (IA), así como de las observaciones y entrevistas realizadas para esta evaluación se infiere que, si bien existe una experiencia de Educación a Distancia (EaD) en la UNaM desde hace 17 años, se trata de una sola carrera de posgrado y la modalidad se ha mantenido encapsulada en ella. La UNaM no tiene desarrollado un sistema institucional de Educación a Distancia que pueda ser considerado en los términos de los puntos 4 y 5 del Anexo Reglamento de la Resolución 2641-E/2017.

La Especialización en Gestión de Producción y Ambiente (EGPA), creada por Res. (CS) N° 023/00 y modificada por la Res. del CS N° 087/06, se dicta en la Facultad de Ingeniería en modalidad a distancia y virtual desde el año 2000. Desde sus orígenes se ha dictado en una Plataforma Moodle, que se ha ido actualizando a sus versiones más recientes. En el año 2006 se modifica el proyecto original de la carrera, a fin de adecuarlo a la Resolución Ministerial N° 1717/04.

### La propuesta pedagógica

La administración de la plataforma “Aula Virtual Moodle” de la EGPA depende de la Coordinación Técnica de la Facultad. La propuesta pedagógica de la oferta existente de Educación a Distancia si bien es sólida y está bien formulada de manera explícita en el “Modelo Educativo de Referencia”, presentado en la Res. (CS) 087/2006 y en sucesivos documentos y guías que se proporcionan a los estudiantes, el instructivo sobre uso de la plataforma y el Manual de usuario de Moodle<sup>8</sup> (que no

---

8 Ver: Castro López-Tarruella, Enrique (2004), Moodle: Manual de Usuario, Dpto. de Bioquímica Biología Molecular y Fisiología, ULPGC.

está producido por UNAM y resulta un tanto anacrónico, dado que es del año 2004), resulta, no obstante rígida y desactualizada.

En términos generales, cada curso se organiza en torno a una serie de unidades temáticas, que se planifican en torno a un calendario de cursada; se utilizan unos pocos recursos de los muchos que brinda la plataforma, privilegiando el enlace a documentos y carpetas; los materiales didácticos se organizan para cada semana en torno a una Guía Didáctica y a una Guía de Lectura; las actividades principales están basadas en salas de “chat” escrito llamadas “Salas de Trabajo Grupal” y en menor medida el empleo de foros; en cada unidad temática se realiza un foro de consultas al docente, aunque se limita por lo general a despejar dudas o a abordar algún tema específico sin complejizar el debate en nudos problemáticos, ramas e hilos de discusión; por último cada unidad temática posee una actividad práctica obligatoria, que generalmente debe ser resuelta por el estudiante y enviada a través de la plataforma.

En cuanto al Aula Virtual propiamente dicha, dentro de los bloques, el diseño es minimalista y austero en el empleo de los recursos y actividades que los componen. Podrían emplearse módulos como el Calendario de Moodle o el módulo Calificaciones. El empleo de videos o imágenes incrustados, de páginas web o el uso de blogs es poco frecuente.

Los materiales didácticos, ya sean guías didácticas, las Guías de Lectura y las actividades prácticas obligatorias de cada unidad temática, son claros y bien organizados. Son valorados positivamente por los estudiantes que los consideran eficaces para organizar los aprendizajes. Un aspecto a mejorar es el empleo de elementos paratextuales, que resulta escaso: imágenes, infografías, iconografías, empleo de destacados, pastillas y notas al margen, recuadros, etc., suelen estar ausentes de los mismos, así como elementos hipertextuales como lo son los enlaces web, los objetos de videos o audio embebidos, etc.

Las actividades, si bien están correctamente formuladas, presen-

tan ciertas dificultades prácticas que es preciso destacar: se da preponderancia a las actividades en el chat “Salas de Trabajo Grupal”, que suponen dos horas semanales de interacción escrita y sincrónica entre docente y estudiantes. Los profesores justifican su empleo en que de ese modo pueden tener control y registro de los avances de los estudiantes. Los estudiantes consideran excesivas las sesiones, argumentando que son estresantes, que se suelen superponer consignas, que “se pierde tiempo” esperando que todos ingresen a la sala, se saluden y establezcan acuerdos para el trabajo.

Las evaluaciones se realizan por portafolios de actividades, ponderando la participación de los estudiantes en las “Salas de Trabajo Grupal”, junto con las actividades prácticas obligatorias. También existe lo que denominan Trabajo Integrador Anual. En estas instancias, la valoración de los estudiantes es muy buena en el sentido de que son instancias pertinentes y están bien formuladas, pero subyace también un reclamo de mayor vinculación con la práctica profesional de cada estudiante, y formulación orientada al trabajo de casos y la resolución de problemas.

## **Equipos técnicos, formación y capacitación de docentes**

Si bien en el anexo a la Res. CS 087/06 se formula un programa de perfeccionamiento de cuadros docentes, no se han obtenido indicadores precisos acerca de cantidad de cursos realizados, talleres, tipos de capacitaciones, etc.

Existen limitaciones concretas en cuanto a la administración general de la plataforma, la actualización, la adaptación a nuevos desafíos, la creatividad y la innovación en la modalidad virtual, en el empleo de recursos y actividades, en el diseño, etc. Por ejemplo, los sistemas de matriculación son individuales y deben ser validados manualmente por el docente mediante una clave otorgada a cada estudiante. No existen interfaces que automaticen estas tareas y relacionen

los sistemas de gestión académica y administrativa con la plataforma. Esto no es un problema en sí mismo para el caso de una carrera pequeña y con relativamente pocos alumnos como la EGPA, pero en caso de escalar la cantidad de estudiantes y/o carreras, puede presentar problemas complejos para la gestión.

Las aulas virtuales de un curso son compartidas sucesivamente por varias cohortes, dándose la paradoja que en una misma aula conviven, a modo de “capas geológicas” y de manera superpuesta, varias “generaciones” de estudiantes: quienes ya han terminado el curso en ediciones anteriores y quienes están actualmente cursando, acumulándose decenas de participantes en cada aula. Consultado el equipo técnico sobre el motivo de este tipo de práctica, manifestaron que era el modo en que ellos entendían que podían conservar un curso sin tener que repetir los contenidos de una cohorte a otra, lo cual da la pauta de que desde el punto de vista de la administración no se es consciente de la posibilidad de abrir “n” aulas virtuales por cada curso, “exportando” e “importando” sus contenidos en un archivo xml comprimido.

Tampoco había conciencia de que podían emplearse otros recursos para administrar contenidos, como armar materiales didácticos multimedia, empleando paquetes de contenidos desplegable, secuencias didácticas como el recurso “Libro”, etc., o para realizar actividades, como el empleo de cuestionarios, glosarios o bases de datos.

Es decir, se observa una propensión a reiterar un esquema que viene aplicándose año a año con relativo éxito y eficacia pero no se exploran nuevas posibilidades, nuevos recursos y nuevas estrategias, que permitan establecer un plan de mejora continua en la Carrera.

Se ha encontrado a las autoridades de la carrera y al cuerpo de docentes con una actitud proactiva y comprometida con la enseñanza y con la propia capacitación. Es menester considerar que, sin embargo, la pequeña escala en la que opera la EGPA, y el carácter aislado, siendo una sola carrera de una Facultad y en una Universidad que no posee otras ofertas en la modalidad a distancia, conspiran permanentemente

con la sustentabilidad a largo plazo de la misma, en el sentido de que no permiten concentrar recursos especializados e interdisciplinarios necesarios para encarar procesos de innovación en la enseñanza y en el diseño del entorno y planes de mejora continua que puedan brindar soporte permanente a los procesos académicos. Esto se logra sólo con un compromiso institucional que trascienda a la propia carrera e incluso a la propia Facultad e involucre a toda la institución en su conjunto.

## **El modelo institucional**

El principal obstáculo para avanzar hacia un modelo más integrado en Educación a Distancia en la UNAM es la ausencia de la problemática de la EaD en la agenda política e institucional, a punto tal que no aparece mencionada en el Informe de Autoevaluación Institucional.

Lo cierto es que la UNAM hoy en día carece de un modelo de EaD, lo cual no representa en sí mismo un problema serio visto en la perspectiva de la anterior Resolución 1717/04; pero sí lo será de manera creciente en función de la nueva normativa. La Resolución Ministerial N° 2641-E/2017 contempla la necesidad de que cada institución de educación superior presente su sistema institucional de educación a distancia (SIED), de modo que para su próxima evaluación institucional, o acreditación de carreras de posgrado dictadas bajo esa modalidad, la UNAM debería contar con un SIED formulado.

## **La virtualidad como apoyo a las actividades presenciales**

Más allá de esa experiencia, cabe destacar que las distintas Facultades y Escuelas que conforman la UNaM han ido incorporando diferentes plataformas o entornos virtuales (Moodle y Claroline) con un uso más o menos extendido entre docentes y estudiantes de las carreras presenciales, pero con una aplicación acotada y reducida –salvo al-

gunas excepciones– al mero funcionamiento como un reservorio de archivos y documentos de las cátedras. No obstante, estos usos no se encuadran técnicamente en lo que la normativa vigente al momento de la evaluación considera “educación a distancia”, siendo la carga horaria de todas las carreras y cursos involucrados, 100% presencial<sup>9</sup>.

La estructura descentralizada, y la autonomía relativa que poseen las unidades académicas en la UNaM y la ausencia de un modelo institucional de educación a distancia, han hecho que la incorporación de tecnología educativa y sistemas para la gestión de aprendizajes haya sido un tanto heterogénea y laxa, según las iniciativas habidas en cada Facultad y no sujetas a regulaciones institucionales. Excepto el caso analizado precedentemente de la EGPA, no hay ofertas de educación a distancia ni semi presencial. Pero cada Facultad dispone de un sistema o plataforma para el uso por parte de los docentes.

Cada Facultad y cada Escuela gestionan su propia plataforma desde sus propios servidores, que brindan soporte complementario a las actividades académicas que son 100% presenciales. En el marco de la antigua Res. 1717, estas actividades no comportan técnicamente EaD y por lo tanto no están sujetas a evaluación. Sin embargo, en función de la nueva normativa y de la necesidad de que las IES cuenten con un SIED, se formulan aquí algunas apreciaciones y recomendaciones.

En primer lugar, cabe destacar que cada Facultad cuenta con su propia plataforma, a la cual maneja y administra de manera autónoma e independiente:

- FAyD: Moodle
- FIO: Moodle
- FCEQyN: Claroline

---

9 Para todos los aspectos de la evaluación se considerará la reglamentación vigente en el momento de la presentación del AI, aunque al finalizar este documento se formularán una serie de recomendaciones y desafíos a los que debería atender la institución considerando el nuevo marco regulatorio.

- Escuela de Enfermería: Moodle
- FHyCS: Claroline
- FCF: Moodle
- FCE: Claroline

Algunas de ellas son versiones un tanto antiguas. En la mayoría de los casos, excepto el de la Facultad de Artes y Diseño y el de la Escuela de Enfermería, se observa poco cuidado por la navegabilidad, la accesibilidad y la transparencia en la navegación. Los usos que en general se realizan de las plataformas virtuales son básicos: si bien suelen estar asignados todos los cursos y comisiones, los profesores que hacen uso son relativamente pocos y, exceptuando algunos casos, suelen hacerlo como repositorio de documentos y bibliografía, publicación de programas, y alguna comunicación básica de notificaciones.

Este panorama se presenta como un desafío frente a la perspectiva de un desarrollo de la Educación a Distancia en el marco de la nueva normativa que requiere el diseño de un sistema institucional de Educación a Distancia. Tal como fue mencionado anteriormente, la Resolución Ministerial N° 2641-E/2017 contempla la necesidad de que cada institución de educación superior presente su sistema institucional de Educación a Distancia (SIED) incluso para sostener una iniciativa puntual como la carrera de Especialización en Gestión de Producción y Ambiente.

La evaluación de los Sistemas Institucionales de Educación a Distancia (SIED) establecida en la Resolución Ministerial N°2641-E/17 se está organizando de acuerdo a lo previsto en la Resolución Ministerial N°4389/17, por lo que se sugiere a la Universidad arbitrar las medidas que resultaran necesarias para su adecuación a la nueva normativa y solicitar la evaluación del SIED por parte de esta Comisión y la posterior validación por parte de la Secretaría de Políticas Universitarias, según los procedimientos que los organismos intervinientes establezcan.



## V. INVESTIGACIÓN

Según se establece en el Estatuto (Capítulo 7, art. 2), la Universidad debe desarrollar acciones conducentes a:

- Producir vinculaciones efectivas de ciencia, tecnología y arte con todos los sectores de la sociedad, con el objeto de mejorar e incrementar la calidad de vida de la misma, en un marco de racionalidad, conservación y preservación del medio ambiente.
- Impulsar, especialmente, una efectiva integración regional, tanto de los estudios de ciencia, tecnología y arte, cuanto de sus actores, con otras organizaciones regionales, del país y de países limítrofes.

A su vez, se manifiesta que se promoverá la carrera de docente-investigador; el estímulo a la participación efectiva de estudiantes y graduados en los programas de investigación científica y tecnológica; así como que en cada ejercicio anual el Rector y los Decanos propondrán a sus cuerpos colegiados pertinentes los presupuestos específicos para las tareas de ciencia y tecnología, acordes con los recursos disponibles y la evaluación de sus respectivos resultados.

Del análisis del IA, así como de la información recabada durante la visita a la institución, se advierte que la Universidad está encaminando sus acciones para poder dar cumplimiento a estos lineamientos, aunque en algunos de ellos aún no se vislumbran avances significativos.

### Estructura de gestión

La UNaM cuenta con un ámbito específico para promover la investigación científica, la Secretaría General de Ciencia y Técnica (SGCyT) creada en 1979, que procura la formación de unidades de investigación en las distintas Facultades. Esta Secretaría tiene un Consejo Ase-

sor, integrado por los secretarios de Ciencia y Técnica de las 6 Facultades. La SGCyT se conforma con dos áreas: la administrativa, que se encarga de la gestión de proyectos de investigación e incentivos y la UVT, que asume la administración de los fondos. En las entrevistas mantenidas por el CPE se mencionó además que esta Secretaría dispone de un sistema informático propio para la administración y gestión de los programas y acciones.

La SGCyT goza de una buena imagen en la comunidad universitaria, que valora su papel en la promoción de proyectos y programas de investigación y destaca su participación en materia de becas, compra de equipos e insumos. Frente a esta imagen positiva, se percibe el impacto de la escasez de recursos económicos cuya superación, unida a una política explícita y a la creación y desarrollo de nuevas actividades, permitiría a la Universidad recuperar su expectativa inicial en esta temática. No obstante su importancia, pareciera que estas cuestiones no han generado una discusión profunda en el seno de la comunidad universitaria.

De acuerdo al Informe de Autoevaluación, actualmente la UNaM plantea una reorganización de sus actividades en una estructura de Polo Científico Tecnológico UNaM, que estaría compuesto por 3 Parques Tecnológicos ubicados en las ciudades de Posadas, Oberá y Eldorado, y Centros Tecnológicos Aplicativos ubicados en Puerto Iguazú, San Vicente y Apóstoles. Respecto de los Parques Tecnológicos, así como los Centros Tecnológicos Aplicativos proyectados, no pudo obtenerse información sobre cómo fue pensada su estructura ni qué actividades albergarían.

En reuniones mantenidas con integrantes de la SGCyT durante la visita, se manifestó que actualmente ya existe un Parque Tecnológico situado en Posadas, en cercanías del campus de la Universidad. Este Parque, que es el resultado de una red de alianzas institucionales, es administrado por una fundación integrada por universidades con sede en la provincia de Misiones y por autoridades del gobierno provincial. El Parque dispone de infraestructura propia para investi-

gación y docencia, a la vez que alberga una incubadora de empresas.

Además, se menciona que la planificación de las actividades de ciencia y técnica en la UNaM involucra un análisis temático para detectar áreas de desarrollo incipiente susceptibles de ser fortalecidas para lograr un mayor impacto en I+D+i y en docencia. Para esto resulta primordial la radicación de investigadores formados en estas temáticas estratégicas.

En el año 2016 la Universidad elaboró el Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología UNaM, aprobado por Res. Rectoral 880/16 (Información aportada por la UNaM). Por otro lado, se informó durante la visita del CPE que la Universidad se encontraba abocada a la elaboración del Informe de Autoevaluación de I+D+i para su presentación al MINCyT, en el marco del convenio firmado en 2015 entre la UNaM y el organismo.

Se destacó que cada Facultad cuenta con una Secretaría de Ciencia y Tecnología para el desarrollo de la gestión en el área.

## **Los recursos asignados y la financiación de proyectos**

De la información disponible, se puede inferir que la Universidad no tiene establecidas políticas o mecanismos para asignar un presupuesto anual a las actividades de investigación. El financiamiento es esporádico y la mayoría de los proyectos de investigación se ejecutan con escasos o nulos recursos económicos. El aumento del número de investigadores y proyectos de investigación, impulsado por la participación en el Programa de Incentivos, no ha sido acompañado con fondos suficientes para la financiación de la propia investigación.

En la Res. Rectoral 880/16 se dispone la constitución de un Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología y se asigna un presupuesto para el período 2016-2018, sin especificar las variables y criterios considerados para su elaboración. El Plan contempla recursos provenientes de Fondos del Tesoro-función 5 (\$6.000.000), becas para alumnos plani-

lla B, UNaM (\$1.900.000), así como fondos provenientes de entidades nacionales como CONICET y FONCYT, cuyo financiamiento se obtiene a través de concursos públicos y está circunscripto a proyectos específicos. Sin embargo, durante la visita del CPE no se informó sobre su implementación.

En la UNaM se ejecutan algunos proyectos de investigación con financiación externa, con importante participación en el total de aquellos apoyados por la ANPCyT. Los proyectos que se llevan a cabo en institutos con investigadores de CONICET manejan presupuestos independientes de la Secretaría. Si bien no hay información que permita asegurar la pertinencia de las actividades realizadas, se hizo mención en las reuniones mantenidas durante la visita a que los objetivos de los proyectos están relacionados con los intereses de la región, aun cuando no siempre tengan destinatarios específicos.

Se mencionó, además, que existe una relación fluida con la entidad binacional Yaciretá para la realización de proyectos de investigación que contemplen aspectos vinculados a esta represa y su entorno, aunque no se brindaron mayores datos.

Del IA (pág. 139) y de las entrevistas mantenidas durante la visita, se desprende que la UNaM sólo destinó recursos al financiamiento de las cuatro convocatorias que se mencionan a continuación (no queda claro, en la información recibida, si se trata de fondos del presupuesto de la UNaM, exclusivamente, o si hay participación de aportes devenidos de programas nacionales), las que estuvieron dedicadas a Proyectos Especiales y Proyectos de Investigación Científico Tecnológica Orientados (PICTOs):

- Proyectos Especiales de Desarrollo Sustentable y Educación 2011
- Proyectos Especiales con Impacto Tecnológico y Social 2014
- PICTO 2006 (proyectos cofinanciados con el MINCYT)
- PICTO 2011 (proyectos cofinanciados con el MINCYT)

Además, se menciona que se alienta a los docentes-investigadores a inscribirse a la convocatoria permanente de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS) del MINCyT.

Los Proyectos Especiales se financiaron con fondos que se destinaron exclusivamente a líneas prioritarias para la Universidad. La convocatoria 2011 priorizó proyectos en los que participaran al menos dos UA y que estuvieran enmarcados en las líneas de desarrollo sustentable y educación, financiándose 15 proyectos por un monto total de \$510.000.

La convocatoria 2014 se orientó hacia proyectos que involucraran innovación tecnológica o una visión del impacto social de las políticas públicas. En la financiación de esta convocatoria se diferenciaron 3 tipos de proyectos, con un monto total de inversión de \$1.390.000. Se otorgó financiación completa a 15 proyectos del área tecnológica, por \$60.000 cada uno, y a 8 proyectos del área economía-sociales, por \$40.000 cada uno. Además, se financiaron parcialmente 14 proyectos, con una ayuda de \$20.000. En estas convocatorias se destaca la participación de grupos de investigación pertenecientes a la FCEQyN, la FCE, la FHyCS y la FI, mientras que la FAyD y la FCE tuvieron una mínima o nula participación.

Por su parte, respecto de las convocatorias de los proyectos PICTO, en la de 2006 resultaron financiados 14 proyectos, mientras que en la de 2011, 11 proyectos. En estos procesos se nota una clara preponderancia de grupos de investigación de la FCEQyN, con la adjudicación de 15 proyectos en ambas convocatorias.

Además, la UNaM ejecuta algunos otros proyectos de investigación con financiación externa completa, con importante participación en el total de aquellos subvencionados por el MINCyT, como los Proyectos Federales de Innovación Productiva (PFIP) que responden a demandas de innovación productiva y transferencia de conocimientos, y los PICT. Es importante destacar el aumento del número de grupos de investigación que, en los últimos años, fueron beneficiados con estos últimos subsidios que tienen relevancia nacional.

En las reuniones mantenidas con docentes-investigadores de la Universidad, se informó que algunas investigaciones se solventan con recursos provenientes de servicios a terceros. También se mencionó que la FCE otorga financiamiento a algunos proyectos sobre temas de interés para la UA y a docentes que estén realizando estudios de posgrado.

Debería considerarse, dado el interés de los temas de algunas áreas de conocimiento, la diversificación de las fuentes de financiamiento para la investigación, en especial las internacionales.

## **Formación y radicación de recursos humanos**

En el IA se indica que la Universidad buscó incrementar la planta de docentes-investigadores formados a través de la capacitación de recursos humanos en áreas de vacancia y de la captación de investigadores formados de otras regiones del país y del exterior (IA, pág. 141). El incremento del número de becarios de CONICET, así como las gestiones que declararon a Misiones área de vacancia geográfica, dan cuenta de los buenos resultados alcanzados hasta el momento en la primera de las acciones planteadas. Esto ha permitido que en los últimos años la UNaM cuente con 127 becarios doctorales y 27 becarios posdoctorales de CONICET, con lugar de trabajo en las distintas Facultades e institutos de la Universidad. Lo que se ha detectado es que los becarios se localizan en grupos de investigación con experiencia en formación de doctores y en las Facultades que tienen carrera de doctorado, con un marcado predominio de la FCEQyN y la FHyCS, siendo muy baja o nula su inclusión en aquellas Facultades que no tienen tradición en investigación, como FAyD y FCE (IA, pág. 143), lo que puede señalarse como una debilidad para estas dos últimas UA. En consecuencia se informa que, para subsanar esa deficiencia, la institución tiene pensadas estrategias que permitan la radicación de investigadores formados, aunque no se aportó otra información al respecto.

Además, se ha incrementado sustancialmente el número de investigadores de CONICET en la Universidad, siendo 53 al 2014 (Cua-

dro 4.1), en todas las categorías, los que se encuentran mayoritariamente localizados en los institutos de doble dependencia. Lo que no está claro es cuántos investigadores tienen, además, un cargo docente en la UNaM. Aunque de las reuniones mantenidas durante la visita se desprende que varios de éstos no poseen relación de dependencia laboral con la Universidad. Este hecho es visto como negativo, más aun considerando que la institución está abocada a la formación de recursos humanos de posgrado de manera de propiciar el fortalecimiento de la docencia de grado mediante su vinculación con la investigación, a la vez que desaprovecha la presencia de investigadores calificados que ya tienen lugar de trabajo en la institución. Existen dificultades para la incorporación de doctores y de investigadores de CONICET al plantel docente, esto indicaría déficit en las políticas de articulación de la investigación y la docencia, tanto para el grado como el posgrado, lo que sin dudas genera situaciones de desánimo en los investigadores y doctores, que debieran resolverse para el fortalecimiento de la Universidad y el desarrollo de la ciencia y la tecnología en ella. En el Cuadro 4.2 puede observarse que hay investigadores, no necesariamente de CONICET, que no tienen función docente en la UNaM.

**Cuadro 4.1.** Investigadores y becarios de CONICET por UA e Institutos de doble dependencia

| UA     | Inv. Principal | Inv. independiente | Inv. adjunto | Inv. asistente | Beca posdoctoral | Beca doctoral |
|--------|----------------|--------------------|--------------|----------------|------------------|---------------|
| FCEQyN | 0              | 2                  | 0            | 4              | 6                | 24            |
| FCF    | 0              | 0                  | 1            | 1              | 2                | 0             |
| FHyCS  | 0              | 1                  | 2            | 0              | 4                | 25            |
| FI     | 0              | 0                  | 0            | 1              | 3                | 13            |
| FAyD   | 0              | 0                  | 0            | 0              | 0                | 0             |
| FCE    | 0              | 0                  | 0            | 0              | 0                | 0             |

|              |          |           |           |           |           |            |
|--------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| <b>IBS</b>   | 0        | 5         | 7         | 11        | 9         | 36         |
| <b>IMAM</b>  | 1        | 2         | 5         | 1         | 3         | 27         |
| <b>IESyH</b> | 0        | 2         | 2         | 5         | 0         | 2          |
| <b>Total</b> | <b>1</b> | <b>12</b> | <b>17</b> | <b>23</b> | <b>27</b> | <b>127</b> |

Fuente: Documento: Fortalecimiento de RRHH en la UNaM.

Nota: Se toma en cuenta la UA de registro del personal. Los investigadores y becarios de los Institutos de doble dependencia se contabilizan en el Instituto únicamente.

#### **Cuadro 4.2.** Actividad docente del cuerpo de investigadores por UA y por nivel de formación (2014)

| UA               | Sólo en pregrado/ grado | Sólo en posgrado | Pregrado/ grado y posgrado | Total investigadores con actividad docente | Sin actividad docente* |
|------------------|-------------------------|------------------|----------------------------|--|------------------------|
| <b>FAyD</b>      | 103                     | 0                | 0                          | 103  | 3                      |
| <b>FCE</b>       | 43                      | 0                | 8                          | 51   | 2                      |
| <b>FCEQyN</b>    | 151                     | 0                | 59                         | 210  | 8                      |
| <b>FCF</b>       | 28                      | 0                | 19                         | 47   | 4                      |
| <b>FHyCS</b>     | 113                     | 0                | 33                         | 146  | 5                      |
| <b>FI</b>        | 83                      | 0                | 15                         | 98   | 6                      |
| <b>Rectorado</b> | 0                       | 0                | 0                          | 0  | 0                      |
| <b>Total</b>     | <b>521</b>              | <b>0</b>         | <b>134</b>                 | <b>655</b>                                 | <b>28</b>              |

Fuente: Ficha SIEMI.

\*Sin actividad docente: investigadores jubilados, docentes-investigadores con licencia por cargo de gestión.

Es importante destacar que este cuadro no incluye a los investigadores CONICET sin cargo docente en la UNaM, por lo cual no resulta posible dimensionar correctamente esta situación.

Respecto al planteo de radicación de investigadores formados, provenientes de otros lugares del país o de la región, se ha podido com-

probar que no se obtuvieron, hasta el presente, resultados positivos. Esto puede estar vinculado a las debilidades que plantea la institución en la Res. 880/16, tales como falta de equipamiento específico para la obtención de resultados experimentales de calidad, así como la escasez de recursos e infraestructura, que dificultan sin dudas la radicación de recursos humanos altamente calificados. Estas apreciaciones que pudieron ser corroborados durante la visita, obstaculizan el desarrollo de los grupos y programas de investigación dentro de la propia UNaM. En ese sentido, sería conveniente que la institución profundizara el diagnóstico sobre las causas que impiden la incorporación de recursos humanos calificados para la investigación de manera de estar en condiciones de formular propuestas que permitan superarlas.

Otra de las políticas en ciencia y tecnología desarrolladas en la Universidad es la promoción y difusión del Programa de Incentivos a docentes-investigadores de la SPU, para lo cual se brindan talleres que allanan la confección de las presentaciones y ofrecen estrategias adecuadas a los fines de alcanzar resultados adecuados en la categorización. Esto ha contribuido a que, en la actualidad, y luego de conocerse en 2017 los resultados de la última categorización, haya 1.015 docentes-investigadores categorizados, lo cual es sin duda un gran avance, frente a los 177 del 2001.

**Cuadro 4.3.** Docentes categorizados al año 2017

| Categoría    | 2014       | 2017        |
|--------------|------------|-------------|
| I            | 21         | 41          |
| II           | 61         | 103         |
| III          | 172        | 245         |
| IV           | 189        | 228         |
| V            | 285        | 398         |
| <b>Total</b> | <b>728</b> | <b>1015</b> |

*Fuente:* Documento: Fortalecimiento de RRHH en la UNaM, aportado en la visita.

Sumado a lo anterior, la UNaM, a través de la Res. CS N° 040/12, ha establecido un Sistema de Acreditación y Registro de Proyectos de Investigación propio, sobre la base de evaluaciones externas a la institución, con el objetivo de:

1. Encuadrar las actividades de ciencia y tecnología, en concordancia con las políticas establecidas de ciencia y tecnología en los ámbitos local, regional y nacional.
2. Impulsar una efectiva integración con el medio a través de la transferencia de los productos y servicios emergentes de las actividades de investigación.
3. Propiciar el crecimiento del docente-investigador y de quienes integren proyectos de investigación acreditados, permitiéndoles una demostración documentada de su capacidad y capacitación permanente en el área de investigación.
4. Elevar el nivel académico y científico hacia la búsqueda de la excelencia en la Universidad.

Por su lado, la acreditación es entendida como el aval a la actividad de investigación por parte de la UNaM, previo a un proceso de evaluación, que dé por resultado su aprobación, implicando ello el reconocimiento oficial y el respaldo formal hacia dicha actividad.

Estos proyectos, que no reciben financiación por parte de la UNaM, deben presentar informes de avance e informe final para su correspondiente evaluación. Uno de los propósitos de estos proyectos es que su grupo de investigación participe del Programa de Incentivos. Tienen una duración de 2 años y posibilidad de una prórroga por 1 año más.

En el Cuadro 4.4 se observa el total de proyectos vigentes al 2015, así como los incorporados al Programa de Incentivos. Mientras que en el Cuadro 4.5 se puede observar la cantidad de proyectos de investigación por año y por UA, donde se destaca el predominio de las FCEQyN y FHyCS frente al resto de UA.

**Cuadro 4.4.** Proyectos vigentes por UA. Año 2015

| UA           | Total Proyectos | Proyectos incentivados | Investigadores |
|--------------|-----------------|------------------------|----------------|
| FCEQyN       | 86              | 64                     | 136            |
| FHyCS        | 65              | 49                     | 115            |
| FAyD         | 27              | 22                     | 49             |
| FI           | 25              | 16                     | 33             |
| FCF          | 32              | 15                     | 29             |
| FCE          | 20              | 14                     | 26             |
| <b>Total</b> | <b>255</b>      | <b>180</b>             | <b>388</b>     |

*Fuente:* Documento: Fortalecimiento de RRHH en la UNaM, aportado en la visita.

**Cuadro 4.5.** Cantidad de proyectos de investigación por año y por UA. 2008-2014

| Año         | Unidad académica |     |        |     |       |    | Total General |
|-------------|------------------|-----|--------|-----|-------|----|---------------|
|             | FAyD             | FCE | FCEQyN | FCF | FHyCS | FI |               |
| <b>2008</b> | 29               | 43  | 102    | 30  | 70    | 30 | 304           |
| <b>2011</b> | 27               | 26  | 106    | 55  | 90    | 38 | 342           |
| <b>2014</b> | 27               | 24  | 112    | 56  | 80    | 34 | 333           |

*Fuente:* Ficha SIEMI, elaboración propia.

De acuerdo a lo informado en el IA (pág. 159), al analizar la evolución a lo largo de 10 años, se observa que el número de proyectos de investigación ha alcanzado una meseta en todas las UA, que puede deberse al número de docentes habilitados para dirigir proyectos de investigación, de acuerdo a la categorización en el Programa de Incentivos, lo cual debería experimentar un crecimiento luego de los resultados de la última convocatoria, ya que se ha ampliado el número de docentes-investigadores en las categorías I, II y III.

Con relación al tipo de proyectos acreditados, se informa que un 80% pertenecen a la categoría de aplicados, lo cual la institución asume como una fortaleza. Aunque se reconoce que la UNaM prácticamente no tiene incidencia dentro del grupo de universidades con desarrollo de proyectos PDTs, por lo cual plantean la necesidad de impulsar este tipo de proyectos, favoreciendo la transferencia de conocimientos al medio.

Considerando que para favorecer la categorización de los docentes-investigadores en las categorías más altas es fundamental favorecer la formación de posgrado, la Universidad ha tomado algunas medidas al respecto.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, los mecanismos directos que ejecuta la UNaM con sus propios recursos o mediante la participación en presentaciones con financiación conjunta, son los siguientes:

- Programa de becas doctorales de la UNaM para docentes creado por Res. 016/03, mediante el cual se asigna un cupo de 2 becas anuales por UA, para postulantes admitidos a la carrera doctoral de su elección y con proyecto de tesis aprobado. De este programa no se informaron los resultados alcanzados.
- Programa de radicación de doctores PRH UNaM-UNNE (financiado por el MINCyT), que permitió radicar 3 investigadores en la FCEQyN y 3 en la FCF.
- Programa Raíces de CONICET, que se ejecutó de manera conjunta con el anterior y permitió que los investigadores de CONICET, seleccionados en el proceso anterior, se trasladen definitivamente a las UA mencionadas.
- Programa de becas AVG de CONICET, que estuvo activo entre 2008 y 2011 y permitió enviar a otras universidades a graduados para que alcancen el título de doctor mediante becas concedidas por CONICET. En las primeras convocatorias ingresaron 19 graduados, de los cuales 16 se doctoraron y 11 regresaron y forman

parte del plantel docente de la institución. En la última convocatoria ingresaron 29 graduados, los que están próximos a culminar sus estudios doctorales. En reuniones mantenidas por el CPE, se informó que algunas de las personas involucradas en este programa, que obtuvieron el título de doctor, no han conseguido hasta el presente incorporarse a la planta docente de la UNaM por la escasa disponibilidad de cargos. Hecho que sin dudas atenta contra los objetivos propuestos al implementar este plan de fortalecimiento de RRHH.

- Programa de becas para alumnos: si bien cada UA ofrece anualmente becas a alumnos para que se incorporen a proyectos de investigación, la SGCyT ha iniciado desde 2014 un programa general de becas para toda la UNaM, a través del cual se incorporaron 100 alumnos a diferentes proyectos de investigación, mientras que en el año 2016 el número de becarios ascendió a 123. En reuniones mantenidas durante la visita a la institución, tanto los docentes como los alumnos manifestaron su satisfacción con la implementación de este programa, así como con los resultados obtenidos hasta el presente, que consideraron como un logro. Sería beneficioso para la institución que esta actividad sea incorporada a los presupuestos anuales, ya que este sistema, que permite atraer alumnos con vocación para la investigación, puede resultar positivo para la Universidad.

Otro evento que ha tenido un impacto positivo en la Universidad respecto de la formación de recursos humanos, son las becas CIN de estímulo a las vocaciones científicas, el número de becarios ascendió a 61 en 2015.

**Cuadro 4.6.** Cantidad de alumnos por UA que participan en proyectos de investigación y nivel de formación. Año 2014

| Unidad académica | Alumnos de grado | Alumnos de posgrado | Total      |
|------------------|------------------|---------------------|------------|
| FAyD             | 33               | 0                   | 33         |
| FCE              | 15               | 0                   | 15         |
| FCEQyN           | 110              | 39                  | 149        |
| FCF              | 42               | 23                  | 65         |
| FHyCS            | 117              | 27                  | 144        |
| FI               | 40               | 13                  | 53         |
| Rectorado        | 0                | 0                   | 0          |
| <b>Total</b>     | <b>357</b>       | <b>102</b>          | <b>459</b> |

Fuente: Ficha SIEMI.

Respecto de los recursos humanos en la Universidad, en reuniones mantenidas con representantes del cuerpo académico, se expresó que se transformaron cargos docentes de dedicación exclusiva en simple, de manera de satisfacer la creciente demanda de docentes; a la vez que los profesores con dedicación exclusiva deben asumir la responsabilidad de varias asignaturas, lo que atenta contra sus posibilidades de desempeño en investigación (cfr. Dimensión 3, Académica).

## Producción derivada de los proyectos

En la Cuadro 4.7 se muestra la producción científica escrita desagregada por UA. De su análisis se desprende que la producción es muy heterogénea entre las UA, destacándose la FCEQyN como la de mayor producción general. Sin embargo, al analizar por tipo de producción, se destaca una importante producción de libros y capítulos de libros en la FHyCS, siguiendo la tradición de las disciplinas que la integran. Sumado a lo expuesto, se releva como debilidad la relativamente baja

producción escrita en la FCE, FAyD, FCF y FI, por lo que la Universidad debería proponer estrategias para fomentar esta práctica en estas UA.

**Cuadro 4.7.** Producción científica por UA a partir de los proyectos 2008-2011-2014

| UA           | Revistas sin referato | Revistas con referato | Ponencias-congresos | Libros    | Capítulos de libros | Totales     |
|--------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|-----------|---------------------|-------------|
| FCEQyN       | 7                     | 266                   | 983                 | 6         | 16                  | 1278        |
| FCF          | 12                    | 69                    | 313                 | 1         | 2                   | 397         |
| FHyCS        | 45                    | 87                    | 623                 | 30        | 60                  | 845         |
| FI           | -                     | 22                    | 216                 | 4         | 1                   | 243         |
| FAyD         | 5                     | 9                     | 100                 | 1         | 2                   | 117         |
| FCE          | 2                     | 21                    | 59                  | 3         | 2                   | 87          |
| <b>Total</b> | <b>71</b>             | <b>474</b>            | <b>2294</b>         | <b>45</b> | <b>83</b>           | <b>2967</b> |

*Fuente:* Informe SGCyT, sobre el registro de proyectos acreditados al año 2014.

Respecto a lo anterior, la UNaM asume como una debilidad la falta de producción escrita de sus docentes-investigadores, por lo cual ha decidido incorporar el impulso a la producción científica al plan estratégico de CyT como una actividad transversal a todas las UA, a la vez que establece como prioridad promover la evaluación de proyectos por indicadores (Informe de Fortalecimiento de RRHH de la UNaM, elaborado por la SGCyT).

## Los ámbitos de investigación

La UNaM ha propiciado la generación de institutos de Facultad, institutos de doble dependencia con el CONICET, así como la captación de becarios del CONICET y del CEDIT, buscando capitalizar las políticas de apertura que estos organismos ofrecían. Para ello se llevaron a cabo dos tipos de acciones, por un lado la firma de un convenio de cooperación con el CONICET mediante el cual se crearon tres institutos de

investigación de doble dependencia, que reúnen un grupo importante de investigadores de CONICET y de la Universidad; y por otro lado, la generación de institutos de Facultad que permitieron el agrupamiento de docentes-investigadores por área temática. La UNaM considera como un logro la creación de los 3 institutos de doble dependencia UNaM-CONICET: el Instituto de Biología Subtropical (IBS), el Instituto de Materiales de Misiones (IMAM) y el Instituto de Investigaciones Sociales y Humanas (IESyH). Considera este logro como una fortaleza de la Universidad, señalando la oportunidad que brinda de capitalización en infraestructura. Al respecto, se señala en el IA (págs. 146-147) que se encuentra en confección el proyecto ejecutivo para la construcción de un edificio en Posadas para el Instituto de Biología Subtropical (IBS) y el Instituto de Materiales de Misiones (IMAM), financiado por CONICET. Además, se señala como debilidad la falta de estructura funcional para el Instituto de Investigaciones Sociales y Humanas (IESyH) y de infraestructura para el IBS nodo Iguazú. Según la Res. CS 880-16, la UNaM había establecido un acuerdo con la provincia de Misiones para la construcción de un edificio destinado al funcionamiento del IBS (IA, pág. 6), sin embargo, en las entrevistas mantenidas por el CPE se informó que una vez finalizado, la autoridades provinciales lo destinaron a otros usos.

Los institutos de doble dependencia se encuentran adscriptos administrativamente al Centro Científico Tecnológico (CCT) Nordeste situado en Corrientes (IA, págs. 147-150).

El IBS fue creado en 2009 por Res. CS N° 034/09 y, posteriormente por Res. N° 2837/12 CONICET se acreditó como instituto de doble dependencia institucional. El IBS tiene como misión promover el desarrollo científico-tecnológico de Misiones y la región del NEA. Se destaca que, a pesar de su corta historia, se ha constituido en un referente de desarrollo científico-tecnológico en la región en la gran área temática de la biología y, específicamente, en áreas como salud, genética, ecología, biotecnología, biología de la conservación, taxono-

mía, evolución, manejo de recursos naturales, estudios de la biodiversidad y la interrelación del hombre con su ambiente.

Los objetivos del IBS están dirigidos a promover y contribuir al conocimiento y la conservación de la diversidad biológica y cultural, considerando el manejo sustentable de los recursos naturales de los ecosistemas subtropicales de Argentina.

Es un instituto que está integrado por grupos de trabajo de la FCE-QyN y la FCF y pertenece al Gran Área del conocimiento de Ciencias Biológicas y de la Salud, abarcando las disciplinas Biología y Ciencias Agrarias. En la visita a la institución y en reuniones mantenidas con integrantes del IBS, se pudo constatar que debido a las temáticas de investigación que se abordan, vinculadas principalmente a genética, ecología y biología de la conservación, capta el interés de jóvenes investigadores de distintas regiones de Argentina que realizan sus estudios de posgrado o posdoctorado en esta institución, con becas del CONICET. Al respecto, se observó que el IBS carece de infraestructura y equipamiento adecuados para llevar adelante sus investigaciones con la calidad que podrían alcanzar de acuerdo con su potencial humano.

Sumado a lo anterior, se pudo comprobar que si bien la UNaM tiene carreras de posgrado en las áreas de interés para este instituto, específicamente doctorados, muchos de los becarios realizan sus carreras de doctorado en otras universidades del país, como la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad de Buenos Aires, entre otras, con director y lugar de trabajo en la UNaM. También, durante las reuniones, se destacó la cantidad de trabajos en colaboración que se llevan a cabo con investigadores de países vecinos, del sur de Brasil y de Paraguay, lo que adjudican a las problemáticas comunes que afrontan por su ubicación geográfica y su entorno natural.

El IMAM fue creado en 2010 por Res. CS N° 020/10 y posteriormente por Res. N° 3534/12 CONICET, obteniendo la doble dependencia institucional.

El IMAM se constituye con la confluencia participativa e integrada de grupos de investigación en el tema materiales, tres grupos de la FCEQyN, uno de la FCF y otro de la FI, cubriendo un amplio espectro de materiales que son objeto de estudio y en las disciplinas de abordaje y los campos de aplicación de las investigaciones. Los objetivos comunes se centran principalmente en la aplicabilidad del conocimiento al desarrollo de la provincia, la región y el país, así como a la resolución de problemas prioritarios demandados o detectados mediante la interrelación con empresas, instituciones y gobierno. Durante la visita a la FCF se pudo apreciar la vinculación existente entre docentes-investigadores y empresas forestales, así como también con el INTA, para el desarrollo de proyectos de investigación en temas puntuales que aplican a la satisfacción de demandas del sector productivo de la región.

Es un instituto que pertenece a la Gran Área del Conocimiento de Ciencias Agrarias, de la Ingeniería y de los Materiales y abarca las disciplinas de ingeniería de procesos, productos industriales y biotecnología.

El IESyH es un instituto orientado a consolidar y articular los grupos de investigación en el área de las ciencias sociales y humanas, que fue creado por Res. CS N° 034/14 y por Res. 2270/14 CONICET, con la propuesta de fortalecer la presencia de recursos humanos del CONICET, afianzar los vínculos con los científicos de la FHyCS de la UNaM, promoviendo la interacción de distintas disciplinas como antropología social, sociología, historia, semiótica, ciencias del lenguaje y estudios literarios, ciencias de la educación, y la formación de recursos humanos articulando investigación con formación de posgrado.

Este instituto pertenece al Gran Área del Conocimiento de Ciencias Sociales y Humanidades, y abarca las disciplinas de historia, geografía, antropología social y cultural, sociología, comunicación social y demografía. Los grupos que lo integran pertenecen a la FHyCS.

Por su parte, en el IA (pág. 150) se manifiesta que las diferentes UA de la UNaM han promovido la generación de institutos y labora-

torios en donde los docentes-investigadores llevan a cabo sus tareas. Estos institutos y laboratorios de incipiente desarrollo son valorados positivamente por la institución y por eso se ha incluido su fortalecimiento en el Plan Estratégico de CyT. El IA identifica dos grandes grupos dentro de las UA, uno cuyo desarrollo le permite la formación de recursos humanos y el acceso a financiación externa y otro con escasa suficiencia en estos temas.

Dentro del primer grupo se detectaron proyectos y programas en algunas de las Facultades, como FCE, FI y FCEQyN, que buscan constituir institutos de doble dependencia UNaM-CONICET (IA, pág. 151), aunque para ello deban potenciar la formación de recursos humanos de posgrado, propendiendo a la generación de docentes-investigadores que ingresen a la Carrera de Investigador Científico y Tecnológico del CONICET, de manera de poder alcanzar la masa crítica de investigadores necesaria a estos efectos, lo que por el momento está alejado de lo requerido. Mientras que el segundo grupo es considerado aún en formación por la Universidad y debe ser asistido desde sus inicios, lo que sería incluido en el plan estratégico como líneas prioritarias en cada UA.



## VI. EXTENSIÓN, VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

El concepto de extensión universitaria reconoce varias dimensiones. Por un lado, la dimensión propiamente académica, en tanto una de las “funciones sustantivas” en equivalencia con la docencia y la investigación, y en consecuencia una actividad indelegable de la institución universitaria. Otra dimensión es la extensión como componente de la estrategia de desarrollo institucional. Expectativas tales como mejorar la legitimación social/territorial de la Universidad y la construcción de redes y tramas que cooperen con el desarrollo y consolidación institucional pueden sostener esta dimensión.

Un tercer eje de análisis se vincula con la dinámica conceptual de la extensión, surgida en parte de la diversidad de formas de vinculación universidad-sociedad y en parte, del lugar o marco teórico desde donde se realiza; bajo la consigna de avanzar en “integrar la Universidad en la sociedad”. La actualidad universitaria reconoce un nuevo enfoque que podría definirse como la decisión de “traer la sociedad a la Universidad”, enfoque del cual los Consejos Sociales son un ejemplo. Estas miradas y sus acciones derivadas conviven hoy en nuestras instituciones, en distintas proporciones, tienen su expresión en la organización, en la normativa y en la gestión universitaria y constituyen el marco de análisis de este informe.

### **Definiciones institucionales: políticas de extensión, producción de tecnología y transferencia**

El Estatuto de la UNaM dedica el Capítulo 3 correspondiente al Título III, a la extensión universitaria. Según el art. 13, la extensión se realiza

con el objeto de promover la interacción con el medio en el cual está inserta, aportando al crecimiento social de la región. En el artículo 14, se constituye a la extensión como una de las funciones sustantivas de la UNaM, y se desarrollará desde el nivel central y las unidades académicas, bajo las formas organizativas que se establezcan en cada caso.

El artículo 15 reconoce entre sus actividades la transferencia científico-tecnológica, la educación permanente, la difusión de las actividades y producciones de la UNaM, el desarrollo de las expresiones culturales y la vinculación institucional.

El artículo 16 establece que la UNaM desarrollará una política de formación de recursos humanos destinados a la extensión universitaria que mediante diversas modalidades constituirá la carrera de extensión, la que deberá compatibilizarse con la carrera docente y la de investigador.

El artículo 17 menciona que a los efectos de desarrollar la extensión universitaria, el Rectorado y las unidades académicas contarán con las estructuras de gestión y administración necesarias a tal fin. Los organismos encargados de esta función coordinarán sus acciones de modo tal que se conforme una política global de la UNaM en materia de extensión.

Finalmente, el artículo 18 establece que en cada ejercicio anual el Rector o los Decanos propondrán a los respectivos cuerpos colegiados los presupuestos específicos para las actividades de extensión, acordes con los recursos disponibles y la evaluación de los resultados alcanzados.

En otro orden, el artículo 68 prevé la creación de un Consejo Social. En el marco del Consejo Superior, se establece la conformación de una Comisión de Extensión Universitaria, con competencias para dictaminar sobre todo asunto o proyecto relativo a la trascendencia de la Universidad hacia el medio y que no esté expresamente asignado a otra Comisión. Intervendrá además en los proyectos referidos a la preservación y valorización de la cultura general y regional espe-

cíficamente, como así también en todo asunto atinente a la carrera de extensión contenida en el artículo 16 del Estatuto (Reglamento de Funcionamiento Interno, Ordenanza CS 006/97).

La gestión institucional de la extensión se realiza desde la Secretaría General de Extensión Universitaria, cuyos fines son: “generar, promover y difundir políticas de extensión universitaria con el objeto de promover la interacción con la comunidad y su entorno, aportando al crecimiento social de la región” (IA, pág. 55). Entre otras acciones se encarga de propiciar vínculos con otras universidades, favorecer la institucionalización y valoración de la extensión promoviendo la inserción curricular y su integración con la docencia y la investigación, transferir conocimientos científico-tecnológicos, la educación permanente, la difusión de las actividades y producciones de la UNaM, el desarrollo de las expresiones culturales y la vinculación institucional (IA, pág. 55).

Por su parte, la Resolución 056/03, que reglamenta las actividades de extensión en la UNaM, plantea:

“que es necesaria la institucionalización de una perspectiva estratégica con respecto al papel de la Universidad en la ampliación de las posibilidades de desarrollo de la región; que la Extensión Universitaria es la interacción creadora entre la Universidad y la comunidad, (...) [orientada a] contribuir al aporte de innovaciones para el mejoramiento de la calidad de vida; que (...) [son sus] destinatarios la sociedad en general, constituida por los sectores carenciados, las Empresas productoras de bienes y servicios, el sector público y la propia comunidad Universitaria; que sus actividades (...) tendrán un carácter eminentemente social-educativo que no será unidireccional sino interactivo, [produciendo] un enriquecimiento al sujeto que extiende (Universidad) y el que recibe (comunidad). Que, en tanto actividad sustantiva reconocida, su institucionalización adoptará las formas de programas de extensión; proyectos de extensión; cursos, seminarios, talleres, y becas de extensión”.

Este marco normativo institucional orienta y define la vinculación Universidad-sociedad en general, y la función Extensión en particular, dentro de la UNaM.

## Estructura de gestión

Para llevar adelante tales fines la institución ha desarrollado una trama de áreas de gestión con cabeza en la Secretaría General de Extensión Universitaria (SGEU) y con unidades de gestión en cada una de las Facultades. El área central, la SGEU, está encargada de gestionar 16 áreas y programas que involucran a toda la institución en muy diferentes temáticas: actividades culturales (teatro, *música*, plástica); producción-difusión gráfica y audiovisual (editorial, imprenta, información universitaria, Transmedia-FM, TV-universitaria, web, Boletín Nexo, Nodo Polos Audiovisuales Tecnológicos); sociales (Universidad para adultos, Programa Social de Bosques, orientación vocacional, observatorio de la discapacidad, Programa de Promoción de Derechos Humanos, Malvinas en la Universidad); ambientales (Jardín Botánico, Programa Universidad-Ambiente), y las políticas de internacionalización institucional y de fortalecimiento de las actividades de extensión (PROFAE).

Las UA, “en el marco del Estatuto, Ordenanzas y Resoluciones del CS, desarrollan políticas de extensión y vinculación con características propias e inherentes a las distintas áreas disciplinarias de cada Facultad (pág. 186, IA-UNaM)”. Esta afirmación explica la existencia de una estructura orgánica heterogénea y diversa, derivada de los sesgos de sus capacidades técnico-científicas y profesionales que orientan las acciones de extensión, pero además reafirma la (in)definición de extensión como el continente de todo el accionar institucional que no es investigación o docencia.

A modo de ejemplos de la diversidad organizacional, se sintetizan situaciones de algunas UA. Así, la FI tiene un Secretario de Extensión, una Dirección de Extensión y un Jefe de División (IA, FI,

pág. 14). “...Se ocupa de la vinculación con escuelas del nivel medio, difusión de propuestas académicas, proyectos de voluntariado universitario y Universidad Diseño y Desarrollo Productivo (SPU), a proyectos de vinculación como PROF AE. Mientras que la gestión de la vinculación tecnológica corresponde a la Secretaría de Ciencia y Técnica donde se coordinan actividades de investigación acordadas por convenios, actividades de servicios a terceros, proyectos de desarrollo tecnológico y vinculación, desarrollados con otras instituciones y empresas” (pág. 88 IA-FI). Por su parte, la FCEQyN ha desarrollado una estructura orgánica que conduce políticamente la Secretaría de Extensión e incluye la gestión de la vinculación tecnológica de la UA. Cuenta con la Oficina de Vinculación Tecnológica Exactas, dos Direcciones bajo su dependencia (Extensión y Vinculación Tecnológica), de las cuales se derivan nueve áreas administrativas, tres en Vinculación Tecnológica y seis en Extensión (IA, FCEQyN, pág. 197). A su vez la FHyCS tiene una estructura compuesta actualmente por un Secretario de Extensión y Vinculación Tecnológica; un Secretario Adjunto de Extensión y Vinculación Tecnológica; un Director Administrativo y un Director de Postítulo (IA, FHyCS, pág.121).

La organización en la FAyD, según el IA, está integrada por un Secretario de Extensión, designado por el Decano; un Director de Extensión, un no-docente como auxiliar administrativo, y un grupo de becarios, que son estudiantes y graduados de distintas carreras, como colaboradores. El área de Extensión contiene a la coordinación del Museo FAyD, destinado a mostrar el patrimonio de la Universidad, y constituye un ámbito para la exposición y promoción de obras de artistas jóvenes, emergentes del medio, figuras nacionales e internacionales.

Otro espacio institucional de vinculación es el Consejo Social, incorporado al Estatuto en su artículo 68. Se instala como órgano de participación de la sociedad en la UNaM, con la misión principal de asesorar y colaborar en la planificación, diseño o estudio de cuestiones

vinculadas con la política universitaria. Sus proyectos y/o propuestas deberán ser considerados en forma obligatoria por el Consejo Superior. Según lo relevado en las entrevistas del CPE este espacio no se encuentra en funcionamiento según ya se ha dicho en el capítulo de Gestión y gobierno.

Como consecuencia de todo lo expresado, se concluye que la UNaM cuenta con una estructura de gestión y un marco normativo que resulta suficiente para la gestión de las políticas establecidas por la institución y que abarca la diversidad de orientaciones disciplinares, de las capacidades humanas instaladas en cada una de las UA y de las necesidades y requerimientos de los territorios. Con este marco orgánico y funcional, se concluye también que las políticas y prioridades establecidas responden a la misión y objetivos institucionales, en términos del protagonismo y presencia territorial, y del abordaje disciplinar a las situaciones socio-económicas de la realidad provincial.

En términos de políticas, en el año 2003 se aprueban las “Políticas de Desarrollo de la Universidad Nacional de Misiones para los años 2002-2006” (Ordenanza 001/03), en línea con el artículo 43 del Estatuto (IA, pág. 36). Se proponía estrechar la relación con los municipios, las organizaciones cooperativas, los productores rurales y las ONG, avanzar en su articulación con el sistema educativo provincial y con otras universidades de la región (Grupo de Universidades del Norte Grande), y en convenios de cooperación con universidades brasileñas de los estados aledaños. A su vez, articular las distintas universidades académicas mediante proyectos transversales tanto académicos como de investigación, extensión o vinculación, y efectivizar una política de bienestar estudiantil capaz de ejercer una contención real del estudiantado afectado por la profundidad de la crisis económica y por las condiciones que impiden que los jóvenes alcancen una adecuada inserción social (IA, pág. 36).

Con este marco de referencia, el IA (pág. 37) *enumera, entre las actividades desarrolladas, reuniones científico-técnicas y de transferen-*

*cia y vinculación tecnológica, en las que participaron representantes de universidades de Cuba, Brasil y España; la creación del Parque Tecnológico Misiones con participación del Estado provincial, municipios, asociaciones privadas y el sector del conocimiento; la creación del Centro de Estudios de Energía para el Desarrollo (CEED); la profundización de vínculos con la Entidad Binacional Yacyretá. Con apoyo del gobierno nacional y convenios entre las unidades académicas y diferentes municipios de la provincia, se concretaron políticas de expansión territorial, tendientes a la inclusión de vastos sectores de la población, histórica –y geográficamente– imposibilitados de acceder a la educación superior universitaria.*

Si bien estas menciones darían cuenta de una experiencia institucional exitosa, la UNaM no ha plasmado en el plano de su totalidad institucional, el proceso de planificar objetivos y acciones a futuro como estrategia de gestión política y de desarrollo institucional participativo.

Sin embargo, un aspecto importante que plantea el IA es el ordenamiento dado a la evolución institucional en dos etapas, una histórica (hasta 2014) y otra reciente, a partir de las cuales refleja altibajos en la implementación de políticas de la institución durante el período en evaluación (ej: PROFAE), y explícita para la “Etapa reciente” (IA, pág. 36) un rumbo más decidido de institucionalización de políticas globales (ej: el mismo PROFAE, la política de internacionalización institucional), lo que marca una tendencia destacable y un comportamiento institucional a fortalecer.

Otro de los programas de reciente creación (año 2015) es el Programa Graduados, que tiene por objetivo acompañar la transición del joven graduado a su vida activa como profesional, a través de la generación de multiespacios para poder canalizar sus expectativas, así como favorecer la vinculación de los graduados con la UNaM a través de jornadas de actualización y perfeccionamiento.

En cuanto al seguimiento de graduados, algunas UA (FCEQyN,

FAYD, FIO, FCE) tienen implementado el sistema informático Kolla. Pero este sistema de encuesta voluntario no alcanza un nivel de respuestas por parte de los graduados como para que permita obtener datos significativos (IA, pág. 112).

En la FCE existen relevamientos puntuales de los profesionales que se acercan a la Oficina de Oportunidades Laborales, que es un proyecto de extensión de esa UA. En FCEQyN, “el seguimiento de graduados se realiza desde 2014, a través del Sistema SIU-Kolla mediante el uso de encuestas ‘on line’ a fin de obtener información sobre su inserción laboral, el interés por otros estudios y otros datos relevantes” (IA, FCEQyN, pág. 145), con las limitaciones ya señaladas. También se realizan relevamientos puntuales a través de los consejos profesionales.

La FHycS recientemente ha implementado un Programa de Seguimiento a Graduados, a través de una Oficina de Graduados dependiente de la Secretaría de Extensión y Vinculación Tecnológica de la UA, que aún no cuenta con información sistematizada. Sus funciones son “brindar servicios de asesoramiento, supervisión e información; brindar ofertas de programas de capacitación sistemática y permanente a implementarse en la totalidad del territorio provincial y consolidar la Oficina de Oportunidades Laborales, con el fin de recibir las demandas de trabajo y ofrecer los servicios de los graduados de la Facultad” (IA-FHycS, pág. 27).

Por su parte la FCF en su IA (págs. 120-121) da cuenta de la creación de la Escuela de Graduados, enmarcada en las Líneas de Acción Gestión 2010-2014. Este ámbito propicia “la participación de los graduados en la vida institucional, brindando información confiable y consistente que facilite el seguimiento y permita evaluar las fortalezas y las deficiencias de la formación impartida en la institución”. En este marco se realizó un registro con todos los graduados a través de un formulario online, además de informa a los graduados sobre oportunidades laborales, becas, cursos, eventos que se realizan en la institución, entre otros.

Aun cuando estas acciones tienen diferentes fechas de inicio, to-

dos los IA de las UA plantean la vinculación con los graduados desde un enfoque unidireccional que pone a la Universidad como proveedora de servicios y apoyos para acompañar el desarrollo profesional del graduado sin avanzar en la construcción de una vinculación dialógica, de aportes y beneficios mutuos, y que se integre a la trama relacional de la institución.

En este contexto institucional, sería importante poner en funcionamiento pleno al Consejo Social. Si bien el IA no desarrolla este punto, tanto la normativa que lo legaliza como los resultados de la reunión con los representantes de las instituciones del medio dejan explícito el potencial de este espacio de articulación con la sociedad, y los aportes, además de las demandas, que la UNaM podría lograr con la rica diversidad de vínculos que lo conforman.

## **Programas de extensión, producción de tecnología y transferencia**

En cuanto a la organización institucional para el desarrollo de acciones de extensión, la Resol. CS 056/03 establece como categorías: Programas de Extensión, Proyectos de Extensión, cursos, seminarios y talleres, y becas de extensión, arriba mencionadas, siendo el Programa de Fortalecimiento a las Actividades de Extensión (PROFAE), el instrumento de la política institucional para su implementación.

Las convocatorias PROFAE, realizadas desde su creación en 2004 con una interrupción de 5 años en el medio, muestran un incremento constante, tanto en el número de proyectos y programas aprobados y financiados, como en los recursos puestos a disposición de estas propuestas de extensión. En el período entre 2009 y 2014 no se realizaron convocatorias. De los 12 proyectos en 2004 y 11 en el año 2005, se llegó a 31 proyectos aprobados en el año 2007; 27 proyectos en 2008 y 34 en 2009. En 2015 se presentaron 90 propuestas, de las cuales fueron aprobadas 70. En 2016 se presentaron 119 propuestas que al momento de elaborar el IA estaban en evalua-

ción. Los recursos asignados fueron, en valores nominales, \$64.000 en 2008; \$127.000 en 2009; \$700.000 en 2015 y \$1.050.000 en 2016 (información adicional proporcionada luego de la visita). Es destacable el incremento de los fondos asignados año a año (aun cuando expresados en valores nominales no pueden compararse entre sí) y el cumplimiento de lo establecido en el Estatuto sobre el presupuesto destinado a esta función.

Por su parte, las UA aportan datos relativos a las actividades de extensión y transferencia tecnológica desarrolladas en 2014, desagregadas en distintas categorías (SIEMI, Extensión). Así, mientras la FAyD organiza el informe en talleres, seminarios, proyectos, jornadas, cursos, convocatorias, conferencias, ciclos de cine, bienal, la FCE utiliza las categorías de talleres, seminarios, promoción y difusión de carreras, prensa, pasantías, cursos, charlas, becas de perfeccionamiento. Por su parte, la FCE, QyN utiliza las categorías de proyectos de extensión, programas que realizan servicios, prácticas profesionales, pasantías, cursos, convenios de vinculación tecnológicos, convenios de práctica profesional supervisada y pasantías, colaboración académica y científico-tecnológica, y becas. La información ofrecida por la FCF está organizada en talleres, proyectos, jornadas, cursos, convocatorias, conferencias, mientras que la FCE, QyN ordena sus actividades de extensión en voluntariado, proyectos, promoción de carreras (visitas), promoción de carreras (expo), programas, postítulos, pasantías, jornadas, cursos de capacitación y becas. Por último, la FI ordena la información en proyectos de extensión, PPS/Pasantías, cursos, convenios vigentes, convenios empresas/organismos. Queda claro en esta diversidad de categorías la amplitud de contenidos que tiene la función extensión para la UNaM y, también, la falta de una sistematización de las categorías para la clasificación de las actividades.

El SIEMI aporta datos sobre la participación de docentes y estudiantes, tanto en extensión como en transferencia tecnológica (ver cuadros 5.1 y 5.2).

**Cuadro 5.1. Docentes y alumnos que participan en actividades de extensión**

| Unidad académica                                   | Docentes con actividad |                        |             |                       |              |              | Alumnos      |  |  | Total |
|--|------------------------|------------------------|-------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--|--|-------|
|  | De grado               | De posgrado y posgrado | De posgrado | Sin actividad docente | De grado     | De posgrado  | Total/UA     |  |  |       |
| Facultad de Arte y Diseño                          | 57                     | 0                      | 0           | 26                    | 28           | 1            | 112          |  |  |       |
| Facultad de Ciencias Económicas                    | 76                     | 0                      | 7           | 0                     | 58           | 4            | 145          |  |  |       |
| Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales | 77                     | 0                      | 17          | 6                     | 106          | 3            | 209          |  |  |       |
| Facultad de Ciencias Forestales                    | 4                      | 2                      | 2           | 0                     | 4            | 0            | 12           |  |  |       |
| Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales        | 90                     | 0                      | 31          | 6                     | 303          | 0            | 430          |  |  |       |
| Facultad de Ingeniería                             | 189                    | 0                      | 0           | 0                     | 528          | 0            | 717          |  |  |       |
| Rectorado  | 0                      | 0                      | 0           | 0                     | 0            | 0            | 0            |  |  |       |
| <b>Total participantes</b>                         | <b>493</b>             | <b>2</b>               | <b>57</b>   | <b>38</b>             | <b>1.027</b> | <b>8</b>     | <b>1.625</b> |  |  |       |
| <b>Total docentes</b>                              |                        |                        |             | <b>590</b>            |              |              |              |  |  |       |
| <b>Total alumnos</b>                               |                        |                        |             |                       |              | <b>1.035</b> |              |  |  |       |

Fuente: SIEMI.

Los datos agregados muestran que, sobre un total de 1.563 docentes de la institución, 590 (el 37,7%) tiene participación en actividades de extensión, mientras que los 1.027 estudiantes involucrados representan el 7% de la población estudiantil de grado (14.406 alumnos) (IA, pág. 21).

En cuanto a la transferencia de tecnologías, la participación de docentes por UA se muestra en el cuadro 5. 2.

**Cuadro 5.2.** Docentes que participan en transferencia tecnológica

| Unidad académica                                   | Docentes con actividad |                     |             |                       |            |
|--|------------------------|---------------------|-------------|-----------------------|------------|
|  | De grado               | De grado y posgrado | De posgrado | Sin actividad docente | Total/UA   |
| Facultad de Arte y Diseño                          | 0                      | 0                   | 0           | 0                     | 0          |
| Facultad de Ciencias Económicas                    | 1                      | 1                   | 0           | 1                     | 3          |
| Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales | 11                     | 16                  | 0           | 0                     | 27         |
| Facultad de Ciencias Forestales                    | 4                      | 10                  | 0           | 0                     | 14         |
| Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales        | 55                     | 18                  | 0           | 14                    | 87         |
| Facultad de Ingeniería                             | 15                     | 5                   | 0           | 20                    | 40         |
| Rectorado  | 0                      | 0                   | 0           | 0                     | 0          |
| <b>Total</b>                                       | <b>86</b>              | <b>50</b>           | <b>0</b>    | <b>35</b>             | <b>171</b> |

*Fuente:* SIEMI.

Esta dimensión de la vinculación tecnológica institucional involucra a un total de 171 docentes, el 1,18% de la planta total.

Estas proporciones, si bien no difieren significativamente de los

promedios de participación de docentes y estudiantes en el sistema universitario público nacional, podrían ser metas a mejorar por una política integral de extensión en la UNaM.

## **Políticas de formación de los recursos humanos destinados a esta función**

En relación con el fortalecimiento de la función de extensión, tanto el IA, como el conjunto de entrevistas realizadas sobre este tema en la evaluación externa, ratificaron la ausencia de un programa de formación de capacidades humanas para la extensión universitaria y menos aún, de una carrera de extensión como plantea el Estatuto, pero a la vez que reconocieron su necesidad, habida cuenta de la complejidad de situaciones que supone la interacción con la sociedad en toda su diversidad. En la mayoría de los casos esta situación se vinculó con la condición de desventaja que tiene para la cultura y organización institucional esta función sustantiva respecto de la docencia e investigación.

## **Financiamiento, equipamiento y recursos materiales para el desarrollo de la extensión**

En respuesta a la solicitud de los pares evaluadores sobre el financiamiento de las áreas y actividades de extensión en la UNaM, se informó que la asignación presupuestaria se realiza por repetición de presupuesto del ejercicio anterior y sobre la base de la disponibilidad estimada por la Secretaría General de Economía y Finanzas y que de este modo se aseguraría el funcionamiento de todas las áreas de gestión que tienen relación con la función extensión (información proporcionada por la UNaM luego de la visita). Sin embargo, se observa que no se lleva a cabo el cálculo a priori de las actividades o proyectos a encarar, lo que significa que las áreas específicas no participan de la elaboración del presupuesto anual de la institución para la función.

El único programa de esta función es PROFAE, que ha sido defi-

nido como prioritario por el Consejo Superior para los ejercicios 2015-2016 y 2017 y tuvo una afectación presupuestaria de \$1.050.000 pesos para financiar su ejecución en 2016. La Secretaría General de Extensión participa, además, de las diferentes convocatorias realizadas por la SPU. En relación con esta fuente de financiamiento, en las entrevistas realizadas algunos entrevistados mostraron preocupación sobre la continuidad de estos financiamientos ante la posibilidad de que esto interrumpa algunas de las políticas de vinculación en marcha con la sociedad.

Si bien se señala en el Informe Presupuestario de Extensión Universitaria (información proporcionada previamente a la visita) que también las áreas de gestión encuentran financiamiento en recursos propios generados a través de la firma de convenios con diferentes instituciones para cumplimentar proyectos requeridos a la UNaM u ofrecidos por ella, esta fuente puede tener importancia en algunas UA, pero a nivel de toda la institución es poco significativa, dada la baja relación entre los convenios con empresas y entidades del sector privado, respecto de los acuerdos con organismos del Estado nacional y provincial.

En el mismo informe se agrega que una práctica establecida por la gestión, aunque no inscripta en la normativa vigente, es la realización de una reunión anual de los responsables de la función, de la que participan Secretarios de Extensión de Facultades, Directores de Escuelas, quienes junto con el Secretario General de Extensión Universitaria proceden a plantear los lineamientos de actividades que se van a realizar durante el año. En esa reunión también se procede a dar un informe de las acciones cumplimentadas durante el año anterior, se participa del cronograma de actividades confeccionado para la Secretaría General y se realiza un detalle de todos los eventos para los que se ha convocado a la UNaM en la región, el país y el exterior.

Con relación a la política institucional para la realización de actividades de extensión, la Resolución CS 056/03, Capítulo V, incluye a las Becas de Extensión como política de formación de recursos humanos y establece la reglamentación para acceder, evaluar y otorgar dos

categorías de becas: becas de auxiliar y becas de perfeccionamiento. También se establece que anualmente la SGEU asignará fondos de su presupuesto para financiar las convocatorias.

Por su parte, los IA de las unidades académicas informan que financian convocatorias a becas para estudiantes con fondos provenientes de los recursos propios generados con la prestación de servicios, asistencia técnica, transferencia de tecnología y los acuerdos de vinculación tecnológica, en general.

Además, el IA da cuenta de la existencia de una importante cantidad de becarios financiados con fondos nacionales enmarcados en programas de becas, convenios y contratos-programas.

## Vinculaciones y convenios

La UNaM no cuenta con una política explícita de convenios con organismos estatales, entidades y empresas privadas u organizaciones de la sociedad. En general se los considera instrumentos jurídicos para formalizar y dar cobertura legal a acuerdos interinstitucionales para desarrollar acciones de interés común, cuya realización constituye el interés y objetivo de la política institucional. Una prueba de ello es que el IA presenta sólo una proporción menor respecto de la cantidad y diversidad de convenios que informan las distintas Facultades en sus respectivos informes. La excepción a esta afirmación es la política de internacionalización de la UNaM, que es prioridad actual de la Secretaría General de Extensión Universitaria junto al PROFAE, y ha logrado un número significativo de convenios con instituciones educativas y públicas de Brasil y Paraguay, entre otros. Esta situación, puesta en el contexto de la dinámica de la denominada “Etapa reciente”, puede significar una experiencia inicial valiosa para ampliar la formalización, el seguimiento y control de los convenios en vigencia y la formulación de una política explícita sobre el tema.

El IA da cuenta de la formalización de un total de 49 convenios marco, de los cuales 22 son acuerdos internacionales, fundamental-

mente con universidades, y los 27 restantes con organismos y entidades nacionales (IA, Anexo 3, UNaM Convenios 2014-2016).

Una actualización al 2016, agregada por la Universidad luego de la visita de los pares evaluadores, informa sobre la formalización de 110 convenios en vigencia, distribuidos como sigue:

En el nivel internacional, principalmente universidades y centros académicos, 26 acuerdos vigentes; en el ámbito nacional 55 convenios con organismos y entidades públicas y 4 con entidades privadas; y a nivel provincial, 15 con organismos públicos y 6 con entidades privadas

El análisis de las contrapartes permite relacionar la evolución de los acuerdos con universidades y centros extranjeros con la política de internacionalización de la institución, por un lado; el fuerte relacionamiento de la UNaM con organismos de gobierno a nivel nacional, provincial y municipal, y la relativa baja vinculación con entidades del ámbito privado, por otro.

Por su parte, las unidades académicas en sus IA dan cuenta de las vinculaciones formalizadas mediante convenios. Así, la FCE menciona 6 convenios y explicita su formalización por parte de la UA (pág. 16). De ellos, uno es con el Rectorado de la UNaM y otro con la FCEQyN. La existencia de estos últimos acuerdos intrainstitucionales refuerza la idea de que existe una visión autonómica de las unidades académicas y evidencia la necesidad de una revisión de la política de vinculaciones de alcance general para la Universidad.

La FCEQyN informa en su IA la vigencia de 85 convenios. La ausencia de mayores detalles del informe, las contrapartes y el número de vinculaciones formalizadas permiten concluir que una proporción significativa de ellos han sido formalizados por la unidad académica, sin intervención del Rectorado ni del Consejo Superior.

La FHyCS expresa en su IA la formalización de 10 convenios de cooperación y actas complementarias con organismos y entidades de nivel nacional; 16 acuerdos con organismos públicos de la provincia de Misiones; 23 acuerdos con municipios y 11 con asociaciones civi-

les. Se informa además que en el período 2004-2014 se han firmado 102 convenios de cooperación y actas complementarias, duplicando el número de convenios señalados en el período anterior que alcanzaba a 65. Se observa una mayor vinculación con todos los sectores gubernamentales en los distintos niveles (nacional, provincial y municipal), así como también con organizaciones sociales y sindicales.

La FCF da cuenta de la vigencia de 68 convenios: 18 con organismos y programas del Estado, 24 con empresas privadas, 13 con establecimientos educacionales y 13 justificados en pasantías institucionales y empresariales.

En cuanto a la FI, informa la vigencia de 120 convenios, 13 suscriptos con empresas y organismos y enumera 26 convenios con actividades y resultados logrados (IA, FI, págs. 89-90).

En cambio, la FAyD, en su IA informa sobre 26 convenios en vigencia, de los cuales 6 han sido formalizados por la UA (IA, FAyD, págs. 100-101).

Las situaciones descriptas fueron corroboradas y enriquecidas en la visita de pares, confirmando la relación entre las formalizaciones de vínculos internacionales recientes y la política de internacionalización de la UNaM, y la importante relación con los gobiernos nacional, provincial y con los municipios involucrados en las localizaciones. Esta instancia de evaluación externa también permitió corroborar la información de los IA de las Facultades sobre la existencia de un número importante de vinculaciones formalizadas desde las unidades académicas con empresas y entidades privadas del comercio, la industria y los servicios, y en menor medida con organismos públicos, amparados en normativas propias; por ejemplo, el IA de la Facultad de Ciencias Económicas establece entre sus objetivos institucionales suscribir convenios con municipios y otras instituciones de la región para brindar capacitación y asesoramiento técnico (IA, FCE, pág. 60). Una parte de esas vinculaciones no han sido informadas a las instancias centrales de la institución.

Una de las principales razones acerca de esta situación está sus-

tentada en el supuesto de la “autonomía” operativa de las Facultades, que llega hasta la posibilidad de asumir la representación institucional, supuesto que contradice la potestad del Rector como única representación jurídica de la Universidad. Así lo establece el Estatuto de la UNaM en su artículo 48, inciso 5, cuando enumera los deberes y atribuciones del Rector: “Representar a la UNaM en todos los actos protocolares y ejercer la representación legal”.

Es la Universidad la que posee personería jurídica y el Rector el que actúa en su representación (Estatuto, art. 8, inc. 2). Esto último supone, en relación con la formalización de convenios, que todos ellos sólo tendrán valor jurídico si son rubricados por el Rector. La firma de convenios con otras entidades sin este requisito puede suponer riesgos jurídicos para la Universidad y sus miembros. Por otra parte, la existencia de convenios internos, entre Facultades o con el Rectorado, resulta innecesaria, complica acciones de cooperación que deberían buscarse con todo énfasis y que pueden formalizarse en simples actas o planes de trabajo.

## Localizaciones

Las regionales y las localizaciones tienen su justificación más importante en la formación de grado y pregrado que ofrecen. Sin embargo, el desarrollo de estos espacios que amplían la articulación con el territorio constituye una de las estrategias institucionales (no explícitas) más significativas de involucramiento con las tramas socio-económicas e institucionales de la provincia. La existencia de estos nuevos espacios de coordinación institucional, la interacción entre equipos docentes de diferentes Áreas y Facultades y la legitimación que tiene la UNaM en el imaginario colectivo, conforman un contexto muy favorable para identificar problemáticas locales en su diversidad y complejidad, y promover el abordaje interdisciplinario de esas realidades. Además, constituyen espacios propicios para avanzar en la integración de la docencia, la investigación y la extensión entre las UA que interactúan en esas localizaciones, oportunidad que está aún poco aprovechada.

# VII. BIBLIOTECAS. CENTROS DE DOCUMENTACIÓN. PUBLICACIONES

## Sistema de Bibliotecas de la UNaM

El Sistema de Bibliotecas (SB) de la UNaM está conformado por ocho bibliotecas distribuidas en las tres regionales: Posadas, Oberá y Eldorado. En algunos casos funcionan también servicios bibliotecarios menores en otras localizaciones. La distribución es la siguiente:

### *Regional Posadas*

- Biblioteca Central de la FCEQyN, distribuida en dos localizaciones: Posadas y Apóstoles.
- Biblioteca de la Escuela de Enfermería que funciona en el Módulo de Bioquímica y Farmacia (Posadas).
- Biblioteca de la FCE ubicada en el campus universitario (Posadas).
- Biblioteca de la FHyCS (Posadas).
- Biblioteca Kaul, especializada en fondos documentales sobre Misiones, con sede en la FHyCS (Posadas).

### *Regional Oberá*

- Biblioteca Regional Oberá, localizada en el campus universitario de esa ciudad y gestionada por la FI y la FAyD.

### *Regional Eldorado*

- Biblioteca Regional Eldorado, ubicada en el campus universitario de dicha sede y gestionada por la FCF y la EAE.

Orgánicamente, cada una de las bibliotecas listadas depende de las secretarías académicas de las distintas Facultades, con excepción de la Biblioteca Regional Eldorado que se gestiona conjuntamente en-

tre la FCF y la EAE, como se ha dicho arriba, aunque resta formalizar las respectivas responsabilidades.

Existen además, de acuerdo a lo declarado en el IA, Centros de Documentación propios de distintas carreras de posgrado y, en algunas Facultades, Centros de Documentación de Departamentos y/o Cátedras. Se trata de pequeñas colecciones adquiridas con presupuestos pertenecientes a ofertas de posgrado o financiamiento asignado a grupos de investigación, que se encuentran alojadas en espacios físicos por fuera de las bibliotecas y administradas por los responsables de estos programas o grupos. Dichas colecciones no están bajo la órbita de las bibliotecas pertenecientes al SB y no están sujetas a un procesamiento técnico ni sistema de circulación estandarizado.

El último eslabón del SB lo constituye la Comisión Técnica de Bibliotecas (en adelante CTB) que opera desde 2002 como entidad reguladora del funcionamiento de las bibliotecas del sistema. Hasta 2016 dependía de Secretaría General Académica y actualmente funciona en la órbita de la Secretaría General de Ciencia y Tecnología (RR N° 0616/16). La CTB está conformada por representantes de las distintas bibliotecas de la UNaM y, a partir de 2013, se constituyó en su interior la Subcomisión de Informática de las Bibliotecas de la Universidad Nacional de Misiones (Res. N° 1743/13) con el objeto de articular el trabajo de informáticos y bibliotecarios con miras al mejoramiento de los servicios bibliotecarios vinculados al uso y aplicación de tecnologías específicas. Entre las principales funciones de la Comisión se cuentan:

- Desarrollo de planes articulados de actualización (adquisición) de bibliografía.
- Capacitación de personal bibliotecario y no bibliotecario del SB.
- Estandarización de los sistemas integrados de gestión bibliotecaria.
- Discusión de la política institucional para la incorporación y promoción del personal afectado al SB.

- Propuestas de mejora en la infraestructura edilicia y equipamiento informático disponible.
- Normalización de los procesos documentales.
- Creación del Repositorio Institucional de la UNaM.

La CTB mantiene reuniones en la sede de Posadas con una periodicidad irregular. Pudo comprobarse la existencia de importantes consensos en torno a las funciones que le competen a la Comisión y, sobre todo, sobre el diagnóstico general del SB. La CTB expresa sus consensos en actas que luego son elevadas a la SGCyT pero su implementación posterior es dispar y enfrenta circuitos de decisión en las Facultades que demoran las resoluciones.

## Fondos bibliográficos

Según consta en el Informe de Autoevaluación el SB de la UNaM contaba en 2014 con 81.452 volúmenes en sus colecciones físicas, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1,5%, es decir, se incorporan poco más de 1.200 ejemplares cada año. Sin embargo, teniendo en cuenta los datos recabados in situ y la situación presupuestaria por la que atraviesan las bibliotecas (véase el punto 7 de este informe) estas cifras cuentan muy poco de la realidad. El porcentaje de dicha colección que satisface las necesidades informativas de la comunidad usuaria es muy bajo. En todas las bibliotecas se constató que los fondos bibliográficos disponibles combinan dos factores negativos: bibliografía desactualizada y falta de ejemplares de aquellos documentos utilizados como obligatorios por las asignaturas de grado.

Los fondos del SB de la UNaM están exclusivamente orientados a la formación de grado. En el posgrado las fuentes bibliográficas son gestionadas, en la mayoría de los casos, por las propias secretarías o departamentos de los que dependen los programas, que son las que las adquieren con presupuestos propios. Las colecciones existentes no están por tanto inventariadas o procesadas por las bibliotecas y su uso se encuentra restringido a los alumnos y docentes de ese nivel de formación.

Para el caso de los servicios bibliográficos vinculados a la investigación, las necesidades se solventan en su gran mayoría con fuentes de acceso abierto (bases de datos y revistas) y, en los casos en que el acceso sea por suscripción, con los recursos disponibles en la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del MINCYT. En algunas situaciones puntuales existen suscripciones solventadas con el financiamiento que reciben los grupos de investigación que pueden sostenerlas a lo largo de un proyecto y su uso se encuentra restringido a sus integrantes.

## Servicios de información

Todas las bibliotecas del sistema cuentan con la oferta de servicios y productos básicos y tradicionales que pueden esperarse: consulta del catálogo en línea y servicios de circulación (préstamos, reservas, consultas en sala, préstamo interbibliotecario).

Un paso importante en este rubro ha sido la instalación en todo el SB del sistema integrado de gestión de bibliotecas KOHA (Res. CS N° 1347/07) de código abierto (Open Source) y desarrollado en nuestro país por las bibliotecas universitarias. Con la implementación de esta aplicación se ha logrado estandarizar todas las rutinas de orden técnico y propiciar un seguimiento por parte de la CTB desde el punto de vista de su implementación, actualización y capacitación a los profesionales.

Las interfaces web de las bibliotecas poseen un diseño discreto y, en líneas generales, se limitan a ofrecer la búsqueda en el catálogo en línea e información relativa al funcionamiento de la biblioteca (reglamentos, horarios, etc.). Los usuarios pueden, además, mediante clave de acceso, operar con servicios de reserva de material bibliográfico, renovaciones o vencimientos para las devoluciones. En ningún caso se observan servicios de valor añadido como tutoriales, referencia en línea, guías de recursos de información y otros.

Uno de las mayores inconvenientes que se presentan en torno a

las posibilidades que el SB tiene de proveer y difundir sus servicios a través de su sitio web es que no posee la capacidad operativa de intervenir en su diseño y en la estructuración de contenidos dentro de su espacio digital porque los aspectos técnicos dependen de los servicios informáticos de las respectivas Facultades.

No se registran actividades orientadas a difundir los servicios del SB ni para atender a los procesos de alfabetización informativa de toda la comunidad universitaria. Cada una de las bibliotecas opera de manera independiente y, por lo general, aborda esta cuestión a través charlas a los alumnos ingresantes y alguna folletería complementaria.

## Personal

Según los datos aportados en el Informe de Autoevaluación y los que constan en la ficha SIEMI, la situación del personal de las bibliotecas se encuentra alejada de los estándares deseables. De acuerdo a lo informado, la relación número de bibliotecarios/número de alumnos dista de ser la adecuada y además, el porcentaje de bibliotecarios profesionales desempeñando tareas específicas es bajo respecto del total del personal del SB (30%, 12 bibliotecarios sobre un total de 40). Esta relación debería ser exactamente al revés. Más aún si se tiene en consideración que en la UNaM existe la carrera de Bibliotecología. Pero una de las razones del desequilibrio está relacionada con el hecho de que los criterios para pases, promociones e ingreso de personal no docente, como es el caso del personal de las bibliotecas, no contemplan adecuadamente la calificación profesional específica. De hecho, actualmente hay dos bibliotecas que no poseen director (FHySC y FI) o directores que no poseen formación profesional en la disciplina (FCE).

Por último, es importante destacar que existe una cierta continuidad en las ofertas de capacitación y actualización para el personal del SB. Muchas de ellas son impulsadas por la CTB y el Departamento de Bibliotecología de la UNaM.

## Equipamiento informático y espacio físico

El parque de máquinas afectadas a servicios bibliotecarios, tanto a los procesos internos como aquellos orientados al público, es obsoleto, está desactualizado y, en algunas bibliotecas, el número de terminales es insuficiente para satisfacer los requerimientos mínimos.

El acceso a internet es en general bueno, con conexiones estables y velocidades de transferencia aceptables. El único caso en donde se observaron dificultades es en la localización de Oberá, debido a las deficiencias de la empresa proveedora de los servicios de conexión. En todos los casos las bibliotecas brindan servicios de conexión inalámbrica para los usuarios de las salas de lectura.

En lo relativo a la disponibilidad de espacios físicos la situación es muy dispar dependiendo de las condiciones edilicias de cada locación. En la sede de Posadas (campus y centro) las bibliotecas poseen espacios reducidos teniendo en cuenta la superficie destinada a los servicios al público (salas de lectura) y, especialmente, la requerida para el almacenamiento de la colección física, en donde se advierten serias limitaciones en torno a la capacidad de alojar, en el mediano plazo, el crecimiento de los fondos bibliográficos. En los casos de Eldorado y Oberá la situación es distinta, ya que ambas sedes cuentan con amplios espacios destinados al funcionamiento de los servicios bibliotecarios, con condiciones de funcionamiento adecuados.

Aun teniendo en cuenta que ninguno de los espacios físicos recorridos han sido concebidos originalmente para el funcionamiento de una biblioteca, su situación es aceptable.

## Presupuesto

Tanto por lo que refleja el IA como por lo recabado en las visitas y las entrevistas, puede afirmarse que la UNaM no cuenta con un presupuesto formalizado para sus bibliotecas. Además, las bibliotecas no poseen manejo de fondos, en la práctica los directores o encargados

de las bibliotecas no participan en ninguna discusión relativa a la asignación de presupuesto para la provisión de material bibliográfico, ni en el nivel de las unidades académicas ni a través de la CTB. Tampoco existe evidencia de la realización de licitaciones con participación de personal de bibliotecas en los trámites de compras de material bibliográfico. Sólo en casos aislados (bibliotecas de la FCE, FCE y FCEQyN) se ha recibido algún financiamiento puntual para compra de material, pero no responde a una planificación presupuestaria palpable.

Esta realidad contrasta en parte con lo que sucede en general en el área de posgrado, en donde se dispone de presupuesto para adquirir las colecciones que sustentan los programas vigentes.

## Repositorio

La experiencia de la UNaM en materia de desarrollo de su repositorio institucional (en adelante RI) se encuentra a medio camino, a la espera de decisiones políticas que encausen este proyecto y lo conviertan en realidad. Recordamos que la existencia de los RI en las universidades argentinas está contemplada en la ley N° 26899 sancionada en noviembre de 2013 y reglamentada en noviembre de 2016, denominada “Creación de Repositorios Digitales Institucionales de Acceso Abierto, propios o compartidos”, la cual exige la disponibilidad en acceso libre de toda la producción intelectual mediante estos dispositivos. Este marco legal ha permitido además la creación del Sistema Nacional de Repositorios Digitales<sup>10</sup> (SNRD) (RM N°469/11) bajo el cual se generan los estándares específicos y la capacidad de acceder de manera centralizada a las colecciones almacenadas en los RI de todas las universidades del país.

En 2013, por medio de la Resolución Rectoral N° 1761 la UNaM sanciona la creación del Repositorio Institucional (RIDUNaM), en el marco de lo previsto por la ley N° 26.899, y fue estableciendo las bases

---

<sup>10</sup> <http://repositorios.mincyt.gob.ar/>

técnicas y normativas para su desarrollo. En 2015 RIDUNaM tramita la adhesión al SNRD (RM N° 006/15). Pero, a pesar de estos pasos administrativos, a la fecha RIDUNaM sólo existe en el papel, es decir, no se ha logrado desarrollarlo materialmente. La CTB le ha dedicado esfuerzos a impulsar el tema pero actualmente se está a la espera de las decisiones que permitan su implementación.

En paralelo, algunas Facultades fueron desarrollando (y concretando) más tempranamente sus propios RI que actualmente se encuentran en funcionamiento. Se trata del RI “Argos” de la FHyCS y el “Repositorio de la Facultad de Ciencias Económicas”. Ambas fuentes, creadas bajo los estándares técnicos y normativos de la SNRD, podrán coexistir e interoperar con el futuro RIDUNaM.

## Editorial

La Editorial Universitaria de la UNaM comenzó a funcionar en 1992 aunque su estructura orgánica y Estatuto fue sancionado en 1995 a través de la Resolución HCS N° 003/95, fijando su dependencia funcional de la Secretaría General de Extensión Universitaria. Si bien originalmente el diseño previsto fue el de una “empresa editorial sin fines de lucro” con un organigrama compuesto por gerencias y departamentos, en la actualidad, la editorial funciona con un director y ocho personas pertenecientes a la planta no docente que desarrollan diferentes roles específicos.

Bajo este esquema, el proyecto editorial de la UNaM se fue consolidando en su funcionamiento y producción contando en la actualidad con un catálogo compuesto por 143 títulos en papel distribuidos en 11 colecciones, 47 títulos en formato digital y una audioteca. Posee edificio propio con una infraestructura adecuada para su funcionamiento, donde está instalado su punto de venta. A través de su portal en la web<sup>11</sup> genera una amplia difusión de sus contenidos y dispone de

---

11 <http://www.editorial.UNaM.edu.ar/>

un sistema de venta on-line. Participa desde su creación en numerosas ferias de libros y forma parte de la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN).

La política editorial está orientada a publicar de manera equilibrada las producciones intelectuales de las distintas áreas disciplinares (representadas por las unidades académicas) que componen la UNaM y, en algunas ocasiones, las contribuciones de autores externos a la institución cuyas temáticas resulten de interés académico<sup>12</sup>. Los costos de publicación corren por cuenta de los autores y los contenidos son evaluados por comités de pares designados por las distintas áreas de incumbencia (Facultades, Departamentos).

## Revistas

Existen varios emprendimientos editoriales de revistas científicas/ académicas y de divulgación en la UNaM. En general estas publicaciones presentan una situación dispar en lo relativo a su constitución técnica, soporte y sistemas de gestión. En total se han contabilizado 11 títulos pertenecientes a cuatro unidades académicas de los cuales 9 se encuentran editados en soporte digital bajo la modalidad de acceso abierto. Sólo dos de estas revistas se encuentran en el Núcleo Básico de Revistas Científicas (NB) del CAICYT.

---

12 Generalmente son autores de la región que publican obras cuyos contenidos se relacionan con contextos históricos y culturales de la provincia de Misiones.

**Cuadro 6.1.** Revistas científicas/académicas y de divulgación en la UNaM

| Título  | Facultad | Soporte | Estado |
|---|----------|---------|--------|
| Avá. Revista de antropología  | FHyCS    | D       | DI     |
| Continuidades. Semiosis/Memoria   | FHyCS    | D       | A      |
| Desafíos. Revista del Centro de Estudios, Capacitación y Formación: comunidad, salud y salud mental | FHyCS    | D       | A      |
| Experiencias. Revista del profesorado en Ciencias Económicas  | FHyCS    | D       | A      |
| La Rivada. Investigaciones en ciencias sociales   | FHyCS    | D       | A      |
| Perspectivas. Revista del Depto. de Trabajo Social  | FHyCS    | D       | A      |
| Tekohá. Revista de divulgación de actividades de extensión y transferencia                          | FHyCS    | D       | A      |
| Revista de Ciencia y Tecnología <sup>(*)</sup>  | FCEQyN   | D       | A      |
| Visión de futuro <sup>(*)</sup>   | FCE      | D       | A      |
| Yvyrareta. Revista forestal   | FCF      | P       | DI     |
| Sin datos   | FAYD     | P       | A      |

Referencias: D: digital; P: papel; A: activa; DI: discontinuada. <sup>(\*)</sup> Revistas indizadas en NB.

# CONCLUSIONES GENERALES

La UNaM, en sus 44 años de vida, ha logrado un importante desarrollo institucional, ha consolidado su posición académica en el Sistema Universitario Nacional y ha creado lazos de cooperación y compromiso con la sociedad misionera, alcanzando una integración en la comunidad que es reconocida y apreciada.

La UNaM orienta de manera explícita su desarrollo en principios de democracia interna, vocación regional y descentralización operativa. Desarrolla las funciones sustantivas de la Universidad con un importante compromiso por asegurar la calidad académica, ampliar las fronteras del conocimiento y llegar con sus propuestas de formación a más personas, con distintos perfiles y aportando los esfuerzos de acción social y diversificación regional para lograr mayores y mejores niveles de inclusión.

Su organización puede ser descripta en tres niveles: aparece sumamente rígida a nivel de la Universidad, en cuanto a los componentes de la organización y sus funciones; sujeta a negociaciones en el marco de una cierta dinámica de “concertación agregada”, para el caso de la propuesta de carreras donde la aprobación de una nueva instancia implica la compensación casi automática dentro del esquema federado; y es descentralizada en el nivel de la organización interna de las Facultades. Los dos primeros niveles son los que están más directamente involucrados con las decisiones que afectan la capacidad de la Universidad de dar respuestas a la demanda de la sociedad y justamente son esos niveles los que padecen tensiones entre la demanda externa y la oferta interna. Esas tensiones condicionan la pertinencia de las políticas institucionales que puedan efectivamente resolverse a la hora de responder a las necesidades del medio. La dispersión de las respuestas para los temas organizativos, lejos de resultar contradicto-

ria con lo observado a nivel de la Universidad, ratifica la existencia de una organización que aparece como un sistema de cajas chinas, en que una descentralización encierra otra, y así sucesivamente alcanzando lo que los actores de los distintos niveles juzgan y describen como una cadena de saludables autonomías. Estas autonomías fácticas y declarativas actúan como demandas desintegradas que tensionan y paralizan las capacidades de planificación y decisión estratégica para la toma de decisiones centralizadas y comprometen el interés general si este requiere asumir prioridades que excedan la demanda interna desarticulada.

Esta dinámica interna explica, seguramente, la dificultad para implementar procesos de largo plazo y para establecer prioridades institucionales definidas, sin el apoyo de políticas nacionales que incentiven los consensos internos, o los obvien por tratarse de programas con objetivos específicos ya sean definidos por las propias decisiones nacionales, o concertados por la SPU con las autoridades de la Universidad.

La gobernabilidad se asienta, para los grandes temas, en la capacidad de la gestión rectoral para canalizar políticas y programas de organismos externos, con sus objetivos y su financiamiento, que facilitan los consensos, incentivan a las partes del sistema confederal y permiten también cierta distribución igualitaria para mantener los equilibrios exigidos por la lógica interna. Y en esto la Universidad ha demostrado, en la última década, eficacia y un positivo impacto político interno.

Para las cuestiones más cotidianas, la gobernabilidad se ha asentado en el establecimiento de criterios consensuados que permiten la automatización de decisiones clave, desbrozando la conflictividad. Ejemplo de esto son la distribución interna del presupuesto, la aprobación de plantas referenciales de cargos docentes y no docentes por Facultad y la asignación de los puntos correspondientes a los cargos de personas que se jubilan o dan de baja. Estos acuerdos son reivindica-

dos por las autoridades como logros importantes para facilitar y mejorar la gestión, lo que resulta fundado y puede verificarse. Sin embargo, también imponen rigidez a la gestión e implican renunciar en gran medida a la política como modo de resolver los conflictos y afrontar los problemas. En las reuniones, especialmente en las que se realizaron con personal docente y, en menor medida, con no docentes, aparece el reclamo frente a esta automaticidad que no permite considerar opciones o definir prioridades en los casos concretos, especialmente cuando se trata de reasignar puntos remunerativos para jerarquizar personal evidentemente postergado o para atender otro tipo de prioridades coyunturalmente consideradas. Por supuesto que la crítica, con todos sus sólidos argumentos, no puede reconstruir el escenario de tensiones que motivaron la aprobación de los criterios automáticos.

La paradoja anida en la entropía que, siendo una característica que los investigadores asignaron a las instituciones académicas, alcanza un grado importante de desarrollo en el caso de la UNaM.

En cuanto a la cuestión económico-financiera, el presupuesto total de la UNaM y su asignación a las diferentes unidades permite un adecuado funcionamiento de la institución. Hay implementación de los Sistemas de Información Universitaria (SIU) y de otras aplicaciones, sin embargo existen problemas de conectividad en algunas localizaciones. Es importante la superficie edificada en las Regionales donde está asentada la Universidad, aunque el crecimiento de sus actividades demande nuevos espacios.

La gestión de la Secretaría General Académica de la UNaM se limita al control administrativo-académico de la Universidad y está articulada con el gobierno de la institución, dándole sostén administrativo a la dimensión académica. Las políticas y la gestión académica propiamente dichas se realizan en las Facultades de la Universidad. Las secretarías académicas de las Facultades están débilmente articuladas con la SGA, más allá de los aspectos administrativos señalados y tampoco se articulan entre sí. La propuesta de nuevas carreras, los

dispositivos concretos del sistema de ingreso, del seguimiento de los estudiantes, la asesoría docente, la carrera docente y la evaluación docente, el asesoramiento y acompañamiento a las carreras, el análisis de la información y la autoevaluación del sistema se realizan en las Facultades. La gestión académica de las Facultades muestra un abanico heterogéneo de estrategias para atender a los nuevos y viejos desafíos de la Universidad pública argentina, como el desfase entre la duración real y teórica de los estudios, la persistencia de índices de deserción en los primeros años de las carreras, las tasas de graduación inferiores a lo esperado en algunas carreras, la multitarea e intensificación de la labor docente en las UA.

La autonomía académica de las Facultades se manifiesta en las propuestas de proyectos de carreras nuevas que se generan mayoritariamente en las UA, en las demandas referidas a carrera docente, dotación de profesores, dispositivos de ingreso, seguimiento de los alumnos, y otros. A pesar de que en el período bajo análisis la Universidad ha mejorado esos indicadores a través de un conjunto de políticas y acciones concretas orientadas a la mejora académica, se deben aunar esfuerzos para fortalecer las iniciativas emprendidas en pos de la mejora de la calidad universitaria y tratar de establecer en forma permanente sistemas que han dependido de programas de organismos externos a la Universidad.

Existen efectivos sistemas para el resguardo de la información académica y para su control en el ámbito de la SGA. No existe un sistema integrado de información o una interconexión completa y segura de los sistemas existentes que garanticen que la información sea confiable, apropiada y permita su análisis para la gestión y la toma de decisiones. El uso de la potencialidad de los sistemas informáticos permitiría a la SGA contar con información fundada para la toma de decisiones y determinación de lineamientos comunes para todas las UA.

*Stricto sensu*, no existe articulación de la función docente con la investigación, extensión y transferencia en el nivel central, aunque sí

parcialmente la hay en el interior de algunas UA. Hay otras funciones universitarias, como las relacionadas con el bienestar estudiantil, en la que el nivel central se articula con las UA.

La Universidad ha buscado medios para mejorar la dotación docente y lo ha logrado, pero a pesar de que se ha incrementado la provisión de cargos, algunos docentes advierten ciertas asimetrías entre la dedicación a la docencia y la investigación. También se advierte en la Universidad la necesidad de contar con mayor cantidad de profesores titulares promoviendo a docentes que se consideran en condiciones de cubrir esas responsabilidades.

La proporción de docentes con formación de posgrado se ha incrementado sensiblemente, aunque la cantidad de doctores en varias UA es todavía relativamente baja. La Universidad se ha preocupado de la formación pedagógico-didáctica y el perfeccionamiento continuo de sus docentes a través de múltiples programas. Sin embargo, muchos de ellos tienen una alta dependencia de financiamientos externos por períodos específicos.

No hay dispositivos generales centralizados de seguimiento, rendimiento, permanencia y egreso de los estudiantes más allá de la información suministrada por las UA. Subsisten en ciertas UA algunos obstáculos en la organización académica de los estudios, en cuestiones como horarios de cursado, superposición de parciales, falta de doble cursados, etc. que es de interés subsanar.

Para fortalecer el ingreso, la permanencia y la graduación de los estudiantes, la Secretaría General de Asuntos Estudiantiles implementa diferentes e importantes líneas de acción orientadas a políticas concretas de contención, promoción y acompañamiento a los estudiantes. Al analizar el tiempo empleado por los egresados en el período 2007-2014 para finalizar sus estudios de grado y pregrado se observa que sólo el 15,9% finaliza sus estudios en la duración teórica, mientras que el 51,9% demora hasta 3, 4, 5 o más años por encima del tiempo previsto. La revisión de algunos planes de estudio de carreras

permitiría un reordenamiento curricular en troncos comunes, como por ejemplo en algunas licenciaturas y carreras de diseño que poseen pocos alumnos y pocos graduados. Hay que destacar que la Universidad se ha preocupado de activar un amplio abanico de alternativas de trabajos finales de graduación, a través de un sistema unificado que brinda a los estudiantes distintas opciones para culminar sus estudios con opciones diferentes a la tesis o tesina de grado que generalmente aumenta el período de duración de las carreras.

La Universidad no posee mecanismos de seguimiento de graduados. Algunas Facultades han instrumentado cuestionarios sobre la inserción profesional.

No existe una política para la Educación a Distancia y está fuera de la agenda de la institución. La modalidad está limitada a una carrera de especialización y a iniciativas de las UA para el empleo de sistemas de gestión de aprendizajes en el marco de estrategias de aula extendida o soporte a la actividad presencial. Su utilización es dispar y muy limitada. Por ello, a la luz de la nueva normativa, la UNaM deberá adecuarse a la misma.

La política de investigación de la UNaM resulta coherente con la misión institucional y responde al compromiso social que la Universidad asume con el desarrollo local y regional, y con las necesidades y demandas de la comunidad en la que está inserta.

La gestión de la investigación está centralizada en la Secretaría General de Ciencia y Tecnología que es desde donde se ejecuta la política institucional de investigación y vinculación tecnológica. Además, cada UA tiene su propia secretaría para tratar los temas vinculados a ciencia y técnica y los responsables de éstas integran la SGCyT.

Las estrategias de investigación y vinculación, la estructura de gestión y los mecanismos e instrumentos administrativo-académicos desarrollados son adecuados para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la UNaM para el desarrollo científico. La Universidad instituyó políticas explícitas para favorecer la formación de recursos

humanos en el nivel de posgrado y la integración de estudiantes a los equipos de investigación, mediante el establecimiento de sistemas de becas. En el mismo sentido, se han conformado unidades asociadas que han facilitado el ingreso de los docentes a la carrera de investigador de CONICET y la radicación de becarios de doctorado y posdoctorado. Actualmente, la Universidad cuenta con 3 institutos de doble dependencia UNaM-CONICET. Estas políticas están resultando beneficiosas para el desarrollo de la investigación en la institución.

De la información disponible se puede inferir que el financiamiento a las actividades de investigación es esporádico y la mayoría de los proyectos de investigación se ejecutan con escasos o nulos recursos económicos. Hasta el presente, el financiamiento de las actividades de investigación se ha realizado fundamentalmente a partir de recursos externos, principalmente del MINCyT. Sin embargo, la UNaM tiene un procedimiento y criterios de evaluación-acreditación de proyectos adecuados y coherentes con su política y estrategia de investigación, en línea con el Programa de Incentivos a Docentes-investigadores, a los que no le asignan recursos económicos.

El incremento en los últimos años en el número de proyectos, investigadores, becarios, alumnos asimilados a proyectos, equipos interdisciplinarios, docentes categorizados en el sistema de incentivos, recursos económicos y publicaciones científicas, sería el resultado de la implementación de la nueva política de investigación en la UNaM. A pesar de ello, existen UA y áreas que registran un bajo nivel de actividad investigativa, probablemente por la especificidad disciplinar y/o por la escasa cantidad de docentes investigadores con la dedicación adecuada para este cometido. Además, para el desarrollo de los proyectos, así como para la captación de investigadores formados, se hace necesaria la mejora de la infraestructura y el instrumental científico.

En la visita del CPE se pudo observar que existen dificultades para la incorporación de doctores y de investigadores de CONICET al plantel docente, esto indicaría un déficit en las políticas de articu-

lación de la investigación y la docencia, lo que sin dudas genera situaciones de desánimo en los investigadores y doctores que debieran resolverse, para el fortalecimiento de la Universidad y el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

La aceptación de las debilidades observadas dio lugar a la generación de un plan de mejoras para las actividades de investigación que se encuentra en etapa de desarrollo por parte de la SGCyT. El transcurso del tiempo permitirá valorar las acciones que se comprometen.

En la función de extensión, la estructura de gestión de la UNaM muestra un desarrollo y una complejidad importantes, reflejando las condiciones de origen de su conformación (inclusión de entidades e instituciones preexistentes), la dispersión territorial de sus Regionales y la adopción de una “organización regionalizada en la jurisdicción provincial y una concepción operativa descentralizada” (IA-UNaM; pág. 49). Estas particularidades, sumadas al marco normativo vigente, resultan adecuadas y funcionales a la gestión de las políticas establecidas. Las políticas y prioridades institucionales responden a la misión y objetivos institucionales, en términos de abordajes disciplinares y de protagonismo de la UNaM en el territorio.

La prognosis evolutiva de la institución, con las tendencias y dinámica de la “etapa reciente”, permite identificar condiciones internas favorables para avanzar en políticas globales. La puesta en funcionamiento del Consejo Social podría sumar complejidades a la organización institucional aunque incrementaría el potencial de articulación con la sociedad y sería fuente de demandas pero también de potenciales aportes y compromisos de sus integrantes con la UNaM.

Las actividades de extensión, vinculación tecnológica y transferencias efectivamente desarrolladas son cuantitativamente numerosas e importantes y de una gran diversidad, en razón del abanico disciplinar que conforma la institución y su “concepción operativa descentralizada”. Aparece como desafío, la necesidad de avanzar en formas de abordaje de las complejidades sociales, económicas, ambientales,

culturales y políticas de la realidad regional, y la consecuente necesidad de conformar equipos interdisciplinarios, institucionales e interinstitucionales.

Las Localizaciones son espacios de articulación con el territorio, que deberían ser valorados como una de las estrategias institucionales más significativas de involucramiento con las tramas socioeconómicas e institucionales de los territorios. Su existencia promueve la interacción de las UA, posibilitando a futuro experiencias interdisciplinarias en extensión e investigación, además de la docencia.

Si bien los recursos económicos resultan siempre escasos para financiar todas las propuestas de actividades o las respuestas a demandas de la sociedad, las definiciones políticas y el correlato presupuestario que plantea la UNaM son indicadores importantes de compromiso institucional y valoración de la extensión como función académica sustantiva.

Un mandato del Estatuto de la UNaM que no se ha desarrollado es la formación de capacidades humanas en extensión y vinculación con la sociedad (Carrera de Extensión). El requerimiento sobre el cumplimiento de este mandato estatutario debe incluir la formulación de programas de formación que incluyan el desafío del trabajo interdisciplinario e interinstitucional, el diálogo de saberes, y la problemática de las actividades no registradas.

En cuanto a la formulación de acuerdos con instituciones, entidades y sectores de la sociedad nacional e internacional, la situación de la UNaM es auspiciosa con alrededor de 450 convenios formalizados en el período de evaluación. Sin embargo, existen algunos déficits que debieran resolverse, entre ellos, la organización de un sistema de registro, seguimiento y control de las actividades realizadas, y la formulación de una política institucional que coordine las áreas de extensión, vinculación tecnológica e investigación y transferencia.

El Sistema de Bibliotecas de la UNaM se conforma como un conjunto de bibliotecas dependientes cada una de ellas de las respectivas

Facultades, que otorgan, en cada uno de los casos, lógicas de funcionamiento y pertenencia distintivas. El único hilo conductor entre ellas es la CTB, que ha desempeñado un trabajo clave en la unificación de ciertos criterios técnicos y administrativos. No obstante el esfuerzo y dedicación que el personal pone en su tarea diaria, la falencia más importante que alinea a todas las bibliotecas es la falta de presupuesto para la adquisición de bibliografía y actualización de su equipamiento. Como consecuencia de ello, los servicios no alcanzan a satisfacer las necesidades mínimas del alumnado que acude a ellas por la única razón de acceder a la bibliografía básica y obligatoria. Casi no existe la posibilidad de asistir a otros segmentos de usuarios más exigentes como son los docentes e investigadores. Esta situación se ve agravada porque la bibliografía más específica para los posgrados y los grupos de investigación se adquiere y gestiona de manera dispersa, por los interesados, y no está integrada al SB. Por otro lado, la Universidad cuenta con una carrera de bibliotecología, lo que constituye potencialmente una fortaleza que debe ser más aprovechada.

En el campo de las publicaciones, el proyecto editorial de la UNaM se sitúa como un espacio consolidado tanto desde el punto de vista de las políticas implementadas como de las condiciones de infraestructura necesarias para su funcionamiento. Contiene un importante catálogo en donde se ve reflejada la multiplicidad de contenidos y abordajes, su trayectoria y, al mismo tiempo, su capacidad de diversificarse en nuevos formatos (digital) y formas de distribución (venta on-line).

Para el caso de las revistas se observan trayectorias distintas, en el sentido de los dispares niveles alcanzados en la adopción de estándares de calidad esperados para una publicación universitaria, sea de orientación científica o de divulgación.

# RECOMENDACIONES

## Gobierno y gestión

1. Desarrollar instancias de planificación estratégica.
2. Implementar un procedimiento interactivo con la sociedad para la identificación de necesidades estratégicas de la región que permita establecer políticas prioritarias que involucren a la Universidad como un todo.
3. Definir objetivos de cooperación entre las UA para docencia, investigación y extensión a fin de propiciar el trabajo conjunto entre áreas y entre Facultades.
4. Efectuar un análisis comparado de diversas formas de organización interna de las unidades académicas, de manera de establecer su adecuación relativa, el grado de eficacia y mejora, y formalización normativa.
5. Hacer efectivo el funcionamiento del Consejo Social y constituir los órganos de evaluación que establece el Estatuto.

## Gestión económico-financiera

6. Desarrollar un plan de capacitación específico para el Personal No Docente en complementación al dictado de la Tecnicatura y el Ciclo de Licenciatura en Gestión Universitaria.
7. Elaborar los proyectos necesarios para planificar la construcción de edificios en-el campus de Posadas que permitan en un futuro que la actividad académica desarrollada en la ciudad se encuentre integrada.
8. Diseñar un modelo de campus en la ciudad de Oberá, en el predio de la Universidad, que además de los actuales espacios compartidos incluya todos los servicios comunes.

9. Mejorar las condiciones de infraestructura para el desarrollo de las actividades universitarias en la ciudad de San Vicente y en las localizaciones en las que se requiera realizar actividad académica.
10. Realizar las mejoras necesarias en las distintas instalaciones de la Universidad para resolver los problemas de accesibilidad y conectividad.

## **Gestión académica**

11. Elaborar políticas académicas generales que permitan atender los problemas de deserción, desgranamiento, cronicidad y bajo nivel de graduación de la Universidad y que den sostén y coherencia a los distintos dispositivos de las unidades académicas.
12. Utilizar el potencial del emplazamiento geográfico de las sedes y las localizaciones para mayor desarrollo de la investigación, la docencia, y la extensión.
13. Generar estudios de cohortes dentro de las unidades académicas que permitan identificar dificultades en las trayectorias de los estudiantes a partir de un sistema de información integrado.
14. Analizar la carga docente que corresponde a profesores y auxiliares por dedicación según el tipo de asignatura (intensidad de la práctica) y el ciclo en el que se halla, a fin de instrumentar la armonización de la docencia con la investigación, la extensión y la gestión.
15. Identificar los factores críticos de la organización académica relativos a la modalidad de cursado, horarios, oferta de cursos, sistemas de correlatividades, diseños curriculares (definición de ciclos o espacios curriculares comunes) a fin de implementar políticas de mejora de los indicadores de eficiencia del sistema.
16. Asegurar mecanismos de seguimiento de los graduados que retroalimenten los diseños curriculares y atiendan a sus demandas de formación continua.
17. Arbitrar las medidas que resultaran necesarias para desarrollar un

Sistema Institucional de Educación a Distancia adecuado a la Resolución MED N° 2641/17, y solicitar su evaluación por parte de la CONEAU y la posterior validación por parte de la Secretaría de Políticas Universitarias, según los procedimientos que los organismos intervinientes establezcan en acuerdo con las previsiones de la Resolución ME N° 4389/17.

## **Investigación**

18. Asegurar la inclusión en el presupuesto anual de la Universidad de una partida específica para el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en la institución.
19. Asegurar financiamiento a los proyectos de investigación acreditados que no cuenten con subvención externa, de manera que puedan alcanzar los objetivos planteados.
20. Diversificar las fuentes de financiamiento para la investigación, apelando en especial a las internacionales y a la cooperación con países limítrofes.
21. Incrementar la formación de recursos humanos de posgrado, principalmente en el grado de doctor, y establecer estrategias para su inclusión en el cuerpo docente y profundizar esta acción en aquellas unidades académicas con poca tradición en formación de posgrados y en I+D.
22. Establecer acciones concretas para mejorar la infraestructura edilicia y el equipamiento específico para la investigación.

## **Extensión**

23. Formular e implementar un programa de desarrollo de las localizaciones que articule el accionar de las unidades académicas de la institución para abordar la problemática territorial y las ponga en valor como estrategia de vinculación e integración con la sociedad.

24. Implementar un programa para la formación de capacidades en extensión, como contempla el Estatuto.
25. Elaborar, con base en la institucionalidad vigente y para toda la UNaM, una normativa que resuelva la actual informalidad de los convenios y de representación institucional y un sistema integrado de gestión de convenios para toda la institución.

## **Biblioteca**

26. Desarrollar un sistema que unifique las colecciones bibliográficas del grado y posgrado en los servicios de bibliotecas existentes, con el fin de racionalizar los recursos disponibles y de igualar el acceso a los mismos por parte de toda la comunidad universitaria.
27. Implementar el repositorio institucional de la UNaM.
28. Atender a las necesidades de superar el atraso existente en el desarrollo de las colecciones y actualización del material existente, particularmente de la bibliografía obligatoria, y mejorar el parque de computadoras en las distintas bibliotecas.
29. Profundizar el rol de la Comisión Técnica de Bibliotecas como entidad clave para el fortalecimiento del Sistema de Bibliotecas y la sinergia en la concreción de los objetivos.
30. Propiciar una mayor profesionalización de los equipos encargados de los proyectos editoriales de las revistas existentes en la UNaM.

# ANEXO

## Anexo 1. Carreras por unidad académica según tipo y modalidad

| Carrera  | Tipo            | Modalidad  | Resoluciones CONEAU  | Resoluciones Ministerio              |
|--|-----------------|------------|--|--------------------------------------|
| <b>Unidad académica: Facultad de Arte y Diseño</b>       |                 |            |  |                                      |
| Especialización en Cultura Guaraní-Jesuítica             | Especialización | Presencial | Acta 367/12<br>Hacer lugar <sup>1</sup>  | R.M. 0335/04 -<br>R.M. 1039/2014     |
| Especialización en Educación Tecnológica                 | Especialización | Presencial | Acta 368/12<br>Hacer lugar<br>2017. Acreditada por 3 años, aún no hay resolución | R.M. 1868/<br>2014                   |
| Diseño Gráfico   | Grado           | Presencial |  | R.M. 0123/95                         |
| Diseño Industrial  | Grado           | Presencial |  | R.M.1040/06 -<br>R.M. 2122/2015      |
| Licenciatura en Artes Plásticas                          | Grado           | Presencial |  | R.M. 0099/99                         |
| Profesorado en Artes Plásticas                           | Grado           | Presencial |  | R.M. 0785/01                         |
| Profesorado en Educación Tecnológica                     | Grado           | Presencial |  | R.M. 0428/99                         |
| Maestría en Cultura Guaraní-Jesuítica                    | Maestría        | Presencial | Acta 367/12<br>Hacer lugar   | R.M.<br>2209/2014 -<br>R.M. 223/2017 |
| Tecnicatura en Medios Audiovisuales y Fotografía         | Pregrado        | Presencial |  | R.M.<br>1155/98                      |
| Tecnología Cerámica                                      | Pregrado        | Presencial |  | R.M. 1855/83                         |
| <b>Unidad académica: Facultad de Ciencias Económicas</b> |                 |            |  |                                      |

|  |                 |            |   |   |
|--|-----------------|------------|---|---|
| Doctorado en Administración                          | Doctorado       | Presencial | Res. 082/10<br>Acreditada por<br>6 años categoría<br>B                | R.M. 0136/01 -<br>R.M. 417/2016                     |
| Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría | Especialización | Presencial | Res. 1041/11<br>Acreditada por<br>3 años                              | R.M. 1324/2013                                      |
| Especialización en Derecho de la Empresa             | Especialización | Presencial | Res. 401/09<br>Acreditada por<br>6 años C                             | R.M. 1074/06<br>- R.M. 1845/10 -<br>R.M. 1845/2010  |
| Especialización en Gestión de Empresas Cooperativas  | Especialización | Presencial | Res. 894/11<br>Acreditada por<br>6 años                               | R.M. 1078/01 -<br>R.M. 1557/2013                    |
| Especialización en Sindicatura Concursal             | Especialización | Presencial | Res. 876/10<br>Acreditada por<br>6 años                               | R.M. 2127/97 -<br>R.M. 2410/2015                    |
| Especialización en Tributación                       | Especialización | Presencial | Res. 177/12<br>Res. 457/10<br>Acreditada por<br>6 años                | R.M. 1368/97 -<br>R.M. 0827/2013<br>- R.M. 827/2013 |
| Contador Público                                     | Grado           | Presencial |   | D.0852/82 -<br>R.M. 0252/91 -<br>R.M. 0202/03       |
| Licenciatura en Administración de Empresas           | Grado           | Presencial |   | R.M. 1855/83 -<br>R.M. 0206/03                      |
| Licenciatura en Economía                             | Grado           | Presencial |   | R.M. 0207/03  |
| Maestría en Administración Estratégica de Negocios   | Maestría        | Presencial | Res. 372/13<br>Res. 901/11<br>Acreditada por<br>6 años categoría<br>B | R.M. 0186/96 -<br>R.M. 1418/2013                    |
| Maestría en Gestión de Empresas Cooperativas         | Maestría        | Presencial | No acreditada   | R.M. 1078/01  |

|   |                 |            |   |  |
|---|-----------------|------------|---|--|
| Maestría en Gestión Pública   | Maestría        | Presencial | Res. 654/11<br>Acreditada por 6 años.   | R.M. 0217/03<br>-R.M. 0671/03 -<br>R.M. 456/2015 |
| Secretariado Administrativo   | Pregrado        | Presencial |   | R.M. 1855/83                                     |
| Tecnicatura Universitaria Administrativa Contable                           | Pregrado        | Presencial |   | R.M. 2197/97 -<br>R.M. 1717/08                   |
| <b>Unidad académica: Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales</b> |                 |            |   |  |
| Doctorado en Ciencias Aplicadas   | Doctorado       | Presencial | Acta 344  | R.M. 1048/2014                                   |
| Doctorado en Farmacia   | Doctorado       | Presencial | Acta 388/13<br>Hacer lugar  | R.M. 2210/2014                                   |
| Especialización en Bioquímica Clínica Área Endocrinología                   | Especialización | Presencial | Acta 372/12<br>Hacer lugar  | R.M. 2733/2015                                   |
| Bioquímica  | Grado           | Presencial | Res. 878/11<br>Acreditada por 3 años<br>Res. 314/15<br>Acreditada por 6 años  | R.M. 1855/83<br>- R.M. 1114/01 -<br>R.M. 1451/08 |
| Farmacia  | Grado           | Presencial | Res. 879/11<br>Acreditada por 3 años<br>Res. 317/15<br>Acreditada por 6 años  |  |
| Ingeniería en Alimentos   | Grado           | Presencial | 393/06<br>Acreditada por 3 años<br>960/13<br>Acreditación extendida a 3 años<br><br>Nuevo ciclo:<br>Aún no hay resultados | R.M. 1606/07                                     |

|  |          |            |  |                                  |
|--|----------|------------|--|----------------------------------|
| Ingeniería Química                                     | Grado    | Presencial | Res. 901/09<br>Acreditada por<br>3 años<br>Res. 968/13<br>Acreditada por<br>6 años | R.M. 1855/83<br>R.M. 2169/2016   |
| Licenciatura en Análisis Químicos y Bromatológicos     | Grado    | Presencial |  | R.M. 1225/10                     |
| Licenciatura en Enfermería                             | Grado    | Presencial | Res. 924/10<br>Acreditada por 6 años<br>ARCUSUR                                    | R.M. 0144/92<br>R.M. 0541/07     |
| Licenciatura en Genética                               | Grado    | Presencial |  | R.M. 1855/83                     |
| Licenciatura en Sistemas de Información                | Grado    | Presencial | Res. 362/13<br>Acreditada por<br>3 años  | R.M. 0285/05 -<br>R.M. 2170/2015 |
| Profesorado en Biología                                | Grado    | Presencial |  | R.M. 1855/83                     |
| Profesorado en Física                                  | Grado    | Presencial |  | R.M. 1087/98 -<br>R.M. 1568/05   |
| Profesorado en Matemática                              | Grado    | Presencial |  | R.M. 0302/99                     |
| Profesorado Universitario en Computación               | Grado    | Presencial |  | R.M. 1855/2015                   |
| Maestría en Ciencias de Madera, Celulosa y Papel       | Maestría | Presencial | Res. 441/11<br>Acreditada por<br>6 años categoría<br>B                             | R.M. 0341/97                     |
| Maestría en Gestión Ambiental                          | Maestría | Presencial | Acta 317/12<br>Hacer lugar<br>Res. 638/16<br>Acreditada por<br>6 años              | R.M. 1928/2011                   |
| Maestría en Salud Pública y Enfermedades Transmisibles | Maestría | Presencial | Acta 408/13<br>Hacer lugar   | R.M. 2181/2015                   |

|  |          |            |  |  |
|--|----------|------------|--|--|
| Maestría en Tecnología de la Madera, Celulosa y Papel          | Maestría | Presencial | Res. 440/11<br>Acreditada por 6 años B           | R.M. 1987/2016                                   |
| Maestría en Tecnología de los Alimentos                        | Maestría | Presencial | Res. 439/11<br>Acreditada por 6 años B           | R.M. 0787/01 -<br>R.M. 2025/2013                 |
| Maestría en Tecnologías de la Información (Interinstitucional) | Maestría | Presencial | Acta 434/15<br>Hacer lugar                       | En trámite                                       |
| Analista en Sistema de Computación                             | Pregrado | Presencial |  | R.M. 0050/97                                     |
| Enfermería   | Pregrado | Presencial |  | R.M. 1855/83 -<br>R.M. 0144/92 -<br>R.M. 0546/06 |
| Tecnicatura Universitaria en Celulosa y Papel                  | Pregrado | Presencial |  | R.M. 1472/04                                     |
| <b>Unidad académica: Facultad de Ciencias Forestales</b>       |          |            |  |  |
| Ingeniería Agronómica  | Grado    | Presencial | Proyecto N°<br>804-0347/11<br>Hacer lugar        | R.M. 0327/2014<br>- R.M. 327/2014                |
| Ingeniería en Industrias de la Madera                          | Grado    | Presencial |  | R.M. 0327/2014<br>- R.M. 327/2014                |
| Ingeniería Forestal  | Grado    | Presencial | Resolución<br>1096/11<br>Acreditada 6 años       | R.M. 1855/83 -<br>R.M. 3305/2015                 |
| Profesorado en Biología  | Grado    | Presencial |  | R.M.<br>1806/2016                                |
| Maestría en Ciencias Forestales                                | Maestría | Presencial | Res. 336/12<br>Acreditada por 6 años categoría B | R.M. 0125/01                                     |

|  |                 |            |  |  |
|--|-----------------|------------|--|--|
| Tecnicatura Universitaria en Industria de la Madera                  | Pregrado        | Presencial |  | R.M. 0390/00                                       |
| Tecnicatura Universitaria en Producción Agropecuaria                 | Pregrado        | Presencial |  | R.M. 1449/2014                                     |
| Tecnicatura Universitaria Guardaparque                               | Pregrado        | Presencial |  | R.M. 0333/99-<br>R.M. 0659/04 -<br>R.M. 0626/08    |
| <b>Unidad académica: Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales</b> |                 |            |  |  |
| Doctorado en Antropología Social                                     | Doctorado       | Presencial | Res. 417/09<br>Acreditada<br>por 6 años<br>categoría A | R.M. 0325/00 -<br>R.M. 0970/01 -<br>R.M. 1605/2015 |
| Doctorado en Ciencias Humanas y Sociales                             | Doctorado       | Presencial | Acta 339/11<br>Hacer lugar                             | R.M. 1567/2012<br>- R.M.<br>9631/2012              |
| Especialización en Abordaje Familiar Integral                        | Especialización | Presencial | Acta 366/11<br>Hacer lugar                             | R.M. 1333/2014                                     |
| Especialización en Docencia Universitaria (Interinstitucional)       | Especialización | Presencial | Res. 383/13<br>Acreditada por<br>6 años B              | R.M. 2012/08                                       |
| Especialización en Políticas Sociales                                | Especialización | Presencial | Res. 717/10<br>acreditada por<br>6 años                | R.M. 1079/01 -<br>R.M. 1677/10                     |
| Licenciatura en Antropología Social                                  | Grado           | Presencial |  | R.M. 1855/83                                       |
| Licenciatura en Bibliotecología                                      | Grado           | Presencial |  | R.M. 1772/10                                       |
| Licenciatura en Comunicación Social                                  | Grado           | Presencial |  | R.M. 0421/99                                       |

|   |       |            |  |  |
|---|-------|------------|--|--|
| Licenciatura en Educación – Ciclo de Licenciatura                                       | Grado | Presencial |  | R.M. 0213/06   |
| Licenciatura en el Tratamiento y Análisis de Datos para la Investigación Socioeconómica | Grado | Presencial |  | R.M. 0911/09   |
| Licenciatura en Historia  | Grado | Presencial |  | R.M. 1855/83   |
| Licenciatura en Inglés - Ciclo de Licenciatura  | Grado | Presencial |  | R.M. 0885/03   |
| Licenciatura en Letras  | Grado | Presencial |  | R.M. 1855/83   |
| Licenciatura en Trabajo Social  | Grado | Presencial |  | R.M. 1855/83 -<br>R.M. 0898/03<br>- R.M. 1085/10 -<br>R.M. 2017/2011         |
| Licenciatura en Trabajo Social - Ciclo de Licenciatura                                  | Grado | Presencial |  | R.M. 2017/2011   |
| Licenciatura en Turismo   | Grado | Presencial |  | R.M. 1855/83<br>(Licenciatura)<br>R.M. 1676/10<br>(Ciclo de<br>Licenciatura) |
| Profesorado en Ciencias Económicas  | Grado | Presencial |  | R.M. 1855/83   |
| Profesorado en Educación Especial   | Grado | Presencial |  | R.M. 0985/97   |
| Profesorado en Historia con Orientación en Ciencias Sociales                            | Grado | Presencial |  | R.M. 1577/98 -<br>R.M. 1130/05   |
| Profesorado en Letras   | Grado | Presencial |  | R.M. 1855/83   |

|  |           |            |  |                                      |
|--|-----------|------------|--|--------------------------------------|
| Profesorado en Portugués                             | Grado     | Presencial |  | R.M. 2642/94 -<br>R.M. 1540/07       |
| Maestría en Antropología Social                      | Maestría  | Presencial | Res. 414/09<br>Acreditada por<br>6 años categoría<br>A | R.M. 1311/95 -<br>R.M. 2213/2012     |
| Maestría en Desarrollo Rural                         | Maestría  | Presencial | Acta 323/09<br>Hacer lugar                             | R.M.<br>0480/2012 -<br>R.M. 480/2012 |
| Maestría en Políticas Sociales                       | Maestría  | Presencial | Res. 685/09<br>Acreditada por<br>6 años categoría<br>C | R.M. 1079/01 -<br>R.M. 1677/10       |
| Bibliotecología                                      | Pregrado  | Presencial |  | R.M.1855/83 -<br>R.M. 0151/07        |
| Guía de Turismo                                      | Pregrado  | Presencial |  | R.M. 1855/83                         |
| Tecnicatura en Comunicación Social                   | Pregrado  | Presencial |  | R.M. 0421/99 -<br>R.M. 0545/06       |
| Tecnicatura en Gestión Universitaria                 | Pregrado  | Presencial |  | R.M. 681/2013                        |
| Tecnicatura en Investigación Socioeconómica          | Pregrado  | Presencial |  | R.M. 1855/83                         |
| Tecnicatura Universitaria en Promoción Sociocultural | Pregrado  | Presencial |  | R.M. 0421/99 -<br>R.M. 0545/06       |
| <b>Unidad académica: Facultad de Ingeniería</b>      |           |            |  |                                      |
| Doctorado en Ingeniería Industrial                   | Doctorado | Presencial | Res. 412/14<br>Hacer lugar                             |                                      |

|  |                 |             |  |  |
|--|-----------------|-------------|--|--|
| Especialización en Gestión de Producción y Ambiente  | Especialización | A distancia | Res. 582/12<br>Acreditada por 6 años categoría B                                     | R.M. 1661/06<br>R.M. 1681/2016   |
| Especialización en Higiene y Seguridad en el Trabajo | Especialización | Presencial  | Res. 213/11<br>Acreditada por 6 años categoría C                                     | R.M. 0407/02 -<br>R.M. 0385/2013<br>- R.M. 385/2013                      |
| Especialización en Ingeniería de Planta y Producción | Especialización | Presencial  | Res. 116/02<br>Acreditada por 3 años. Sin datos para los años siguientes             | R.M. 1188/02   |
| Ingeniería Civil                                     | Grado           | Presencial  | Res. 744/09<br>Acreditada por 3 años<br>Res. 972/13<br>Acreditada por 6 años         | R.M. 1564/99<br>- R.M. 266/2015  |
| Ingeniería Electromecánica                           | Grado           | Presencial  | Res. 745/09<br>Acreditada por 3 años<br>971/13<br>Acreditada por 6 años              | R.M. 1855/83<br>- R.M.<br>1563/99 - R.M.<br>0916/2014 -<br>R.M. 916/2014 |
| Ingeniería Electrónica                               | Grado           | Presencial  | Res. 746/09<br>Acreditación extendida 3 años<br>Res. 970/13<br>acreditada por 6 años | R.M. 1855/83<br>- R.M.<br>1563/99 - R.M.<br>0916/2014 -<br>R.M. 916/2014 |

# DOCUMENTO



NOTA SP N° 217/2017  
Posadas, 15 de diciembre de 2017

Señor Presidente  
CONEAU  
Lic. Néstor Pan  
S-----/-----D

De mi mayor consideración:

En principio entendemos que corresponde expresar nuestro reconocimiento a quienes participaron en la Evaluación Institucional de la UNaM: Consejo Superior y en particular decanos y decanas, director/a de las respectivas escuelas, equipo coordinador, ex rectores, integrantes del gabinete, representantes de sectores sociales que interactúan con la UNaM, funcionarios de los gobiernos Provincial y municipales, referentes de los diferentes claustros de las unidades académicas. Destacar también el profesionalismo y la actitud proactiva de los equipos técnicos de CONEAU, así como de los pares evaluadores. Y valorar la predisposición y la ejecutividad de la Presidencia y de la Comisión Nacional en pleno.

También consideramos relevante expresar nuestro acuerdo en general con el Informe Final de Evaluación Externa, así como con sus Conclusiones y Recomendaciones. En el marco propio de la situación estructural de la UNaM en relación a las pautas normativas establecidas por el CIN para el sistema universitario<sup>1</sup>: la dotación de personal comparada dio un adecuado plantel de autoridades (55 funcionarios según el Modelo contra 56 en ejercicio), y un déficit de 80 agentes no docentes (703 de acuerdo al Modelo y 623 en la planta real) y de 271 cargos docentes simples (3.345 cargos equivalentes a módulos simples según el Modelo contra 3.074 efectivamente en funciones)<sup>2</sup>.

Procuraremos trabajar los resultados de la evaluación al interior de la UNaM, con la intencionalidad de generar una autocrítica constructiva que permita planificar la superación de los problemas planteados. Constituyéndose así en un insumo estratégico para la elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional a mediano plazo de nuestra universidad. De acuerdo al FODA resultante del Informe de Autoevaluación así como por las Recomendaciones de la Evaluación Externa, ese Plan deberá incluir como premisas básicas:

- *Continuar profundizando las acciones que posibilitan el acceso a la Educación Superior de los sectores socialmente más desfavorecidos, en tanto estrategia clave para el desarrollo humano, la competitividad productiva regional, la sostenibilidad del medio ambiente y el fortalecimiento democrático. Garantizando becas de Albergue, Comedor, Salud y Fotocopias, así como Extensiones Aulicas en el interior provincial. Articulando con la Enseñanza Media para trabajar*

<sup>1</sup> Modelo de Asignación Presupuestaria. (Texto Unificado de los Acuerdos Plenarios: 465/03, 508/04, 660/08 y 690/09). CIN, 8 de marzo de 2012. CABA.

<sup>2</sup>Corrida del Modelo de Asignación Presupuestaria, datos actualizados a 2017 (Comisión de Asuntos Económicos. Documento de Trabajo, octubre 2017). CIN.CABA.

*en forma conjunta y colaborativa las cuestiones críticas que provocan la deserción en el nivel secundario y universitario.*

- *Fortalecer la formación docente tanto en aspectos pedagógicos disciplinares como en la incorporación didáctica de la tecnología al proceso enseñanza-aprendizaje. Este perfeccionamiento docente deberá garantizarlo en forma gratuita la Institución y debería ser incorporado con puntuación preponderante en las grillas de valoración para Concursos y Carrera Docente.*
- *Generar y fortalecer masa crítica y equipos de trabajo en investigación científica de temáticas con pertinencia territorial, y en las que las problemáticas social, ambiental y económica de la región tengan un lugar relevante. En simultáneo con las acciones de extensión, divulgación, transferencia y vinculación tecnológica de los conocimientos desarrollados.*
- *Ampliar la propuesta académica de grado y pregrado en aquellas áreas de vacancia geográfica que se evalúen como prioritarias, gestionando en la SPU los respectivos convenios programas para financiarlas.*
- *Fortalecer el desarrollo de las localizaciones o sedes territoriales permanentes, con carreras a término y de alto impacto laboral, impulsando la educación a distancia y propendiendo a instalar también espacios institucionales de investigación y extensión, así como actividades culturales propias de la vida universitaria en esos municipios.*
- *Impulsar la internacionalización de la Universidad, dando prioridad a las acciones que produzcan resultados académicos relevantes (ej. doble titulación) y a la relación con las universidades (y las temáticas) transfronterizas de Brasil y Paraguay.*
- *Fortalecer la noción de unidad estratégica de la UNaM como totalidad por encima de las particularidades propias de las Regionales, las Facultades y Escuelas, las especificidades disciplinares y funcionales, así como de los intereses sectoriales de claustros. Garantizar una gestión centralizada diligente, austera y eficaz en los temas de interés general es condición necesaria para avanzar en esa dirección. Así como la capacitación, la profesionalización y el compromiso del personal no docente.*

Dicho esto, nos parece pertinente hacer algunas consideraciones sobre el proceso evaluativo en sí, retomando algunos de los conceptos puestos en diálogo con motivo de nuestra participación en las Jornadas sobre la Universidad y el Sistema Universitario, organizadas en la Universidad Nacional de Luján en julio de 2017<sup>3</sup>. Decíamos en esa oportunidad:

*"La evaluación institucional como acción autodiagnóstica de revisión interna de problemas y potencialidades, así como mecanismo para establecer un orden de prioridades en las acciones a emprender en el corto y mediano plazo, resulta casi una obviedad lógica y de sentido común. Y vale tanto para una universidad pública como para cualquier organización que se proponga sanear sus falencias y fortalecer sus virtudes en aras de los objetivos que procura alcanzar.*

*"Ese proceso, si se lleva a cabo con adecuados criterios participativos en un marco bien explícito de propender al bien común, genera 'externalidades positivas' como la consolidación de una identidad institucional y del compromiso de pertenencia. Y si es complementado con una mirada externa realizada por profesionales de reconocida expertiz, debería brindar un interesante*

<sup>3</sup> Gortari J. (2017). *Acerca del proceso de Evaluación Institucional: la experiencia en la Universidad Nacional de Misiones (UNaM)*. REDSociales Vol.4 Nº 4. Revista electrónica del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Luján. Agosto 2017. ISSN 2362-4434



*panorama acerca de la historia más reciente y del presente institucional de la universidad, que habilita a tomar las mejores y consensuadas decisiones a futuro.*

*"Como no puede ser de otra manera, cuando esas 'verdades de Perogrullo' las situamos en la turbulenta realidad de tiempo y espacio del sistema universitario argentino, con intereses particulares y sectoriales, y toda la gama de conflictos que les son propios, entonces ya nada de lo anterior resulta tan lineal ni inocente<sup>4</sup>.*

*"Si además contextualizamos la 'intencionalidad' evaluativa en la rica y compleja historia del desarrollo universitario nacional, con hitos tan significativos como la Reforma Universitaria y sus casi ya 100 años de vigencia en el cuestionamiento a las distintas variantes de 'oligarquías académicas', la 'justicia social' que le incorporó al sistema el primer peronismo con la sanción de la gratuidad de los estudios universitarios, así como la garantía constitucional del principio de autonomía universitaria que posibilitó el acuerdo radical/peronista de 1994, resulta claro que el mismo sentido de la evaluación entra en 'zona de turbulencia', en un territorio plagado de suspicacias y acechanzas.*

*"Mucho más cuando la 'obligatoriedad' de la evaluación y la publicidad de sus resultados, fue establecida por la Ley de Educación Superior sancionada en el marco de un proyecto político nacional alineado con las prescripciones del Consenso de Washington y el Banco Mundial, las que incluyen el arancelamiento de la educación universitaria y su progresiva privatización en tanto servicio transable. Proyecto que entre otros 'logros' socialmente ruinosos, condujo al país a una de las peores crisis de su historia institucional. A partir de allí, en el marco de las luchas sociales y políticas que signaron la resistencia a ese modelo neoliberal, cualquier pretensión de analizar y/o ponderar el desempeño de las universidades públicas fue automáticamente descalificada por los claustros como violación de la autonomía e injerencia en los asuntos universitarios con fines 'non sanctos'.*

*"El drástico viraje en el rumbo de la política nacional (2005/2015), que propuso y sostuvo al sistema universitario como parte de una estrategia de desarrollo nacional -presupuestaria y discursivamente-, posibilitó, no sin conflictos, ir morigerando esa percepción negativa. Y gradualmente el sistema universitario fue incorporando la gimnasia evaluativa como una sana práctica organizacional, que no sólo carece de repercusiones punitivas, sino que se la valoró como enriquecedor proceso de diagnóstico/insumo para la planificación institucional, y se*

<sup>4</sup> Chiroleu (2012) plantea la complejidad organizacional propia de la universidad, en tanto su sustrato fundamental es la producción, reproducción y distribución del conocimiento, con todo lo que implica en términos de disputa de sentido y de poder por la apropiación de ese conocimiento en el marco del modelo de dominación vigente. Y cuya dinámica funcional se inscribe en un contexto especial dado por la relación sociedad-Estado-universidades, caracterizado por la autonomía de estas últimas; siendo la autonomía un enunciado normativo que no es un hecho dado ni un concepto unívoco, sino una construcción histórica diferente según los condicionamientos de tiempo y espacio de cada realidad nacional. Por todo ello, la ambigüedad y el conflicto son constitutivos de la universidad como organización, y éstos deben ser asumidos como punto de partida institucional, así como la hiperfragmentación de los actores universitarios, atravesados por diferencias disciplinares, institucionales, interclaustros y político-partidarias. En un contexto de cogobierno caracterizado por interacciones débiles y circunstanciales donde cada sector/actor refuerza una identidad propia y separada del conjunto, generando una gran complejidad en los procesos de negociación para la construcción de consensos y/o la toma de decisiones. (Chiroleu A.: *La política universitaria como política pública*. En Chiroleu A., Suasnábar C. y Rovelli C.: "Política Universitaria en la Argentina: revisando viejos legados en busca de nuevos horizontes". IEC/UNGS).



convirtió en una llave clave para acceder a importantes programas – y recursos- de fortalecimiento de las propias universidades. En ese marco es que analizaremos rápidamente, cómo asumió la Universidad Nacional de Misiones, los dos procesos de autoevaluación y evaluación externa por los que transitó en los años 2003/04 y 2015/16.

### **La evaluación en la UNaM**

*"La Universidad Nacional de Misiones se creó el 16 de abril de 1973, en las postrimerías de la dictadura del General A.Lanusse y en el marco del llamado 'Plan Taquini'<sup>5</sup>.*

*"La UNaM se constituyó a partir de la escuela de Ingeniería Química y la de Asistentes Sociales, dependientes ambas de la Universidad Nacional del Nordeste, que funcionaban desde 1957 en la capital de Misiones. Esas unidades académicas integraron la regional Posadas, a la que se sumaron en 1974 las de Oberá y Eldorado. Durante esos primeros años la vida institucional de la UNaM no estuvo ajena a la inestabilidad política de entonces: hasta el comienzo de la dictadura militar en 1976, se sucedieron tres rectores organizadores que respondieron a otros tantos cambios en el gobierno nacional (Cámpora, Perón, Martínez). Al igual que lo ocurrido en las otras universidades, la dictadura persiguió, apresó, secuestró y asesinó a profesores, alumnos y no docentes. Entre ellos, los estudiantes y militantes peronistas Luis Franzen y Carlos Tereszecuk, fusilados en la masacre de Margarita Belén en diciembre de 1976; Juan Figueredo y Mariano Zaremba, secuestrados ese mismo año en Misiones, y el demócrata-cristiano progresista Ing. Alfredo González, ex decano de la Facultad de Química, encarcelado durante 6 meses en 1976 y vuelto a detener en 1978. Los últimos cuatro nombrados permanecen desaparecidos.<sup>6</sup>*

*"Ya en período democrático se avanzó en el proceso de organización y en 1986 se convocó a Asamblea para elegir las autoridades universitarias de la UNaM. Diez años después, la Asamblea Universitaria reformó el Estatuto y estableció la elección directa con una ponderación equivalente entre las 6 facultades, con el siguiente peso proporcional por claustro: 50% docentes, 20% estudiantes, 20% no docentes y 10% graduados. La estructura orgánica vigente entonces es*

<sup>5</sup> Hasta el año 1972 existían en Argentina 10 universidades nacionales: Córdoba (1613), la UBA (1821), La Plata (1905), Tucumán (1914), Litoral (1919), Cuyo (1939), UTN (1948), del Sur (1956), Nordeste (1956) y Rosario (1968). Entre 1972 y 1975 se crearon 16 más: Luján, Misiones, San Luis, Río Cuarto, Lomas de Zamora, Comahue, Salta, Entre Ríos, La Pampa, San Juan, Mar del Plata, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero, Centro de la Provincia de Buenos Aires y Patagonia.

*(...) la UNaM formó parte del denominado Plan Taquini a través del cual se concretó la creación de 16 universidades de provincia, para completar así la cobertura regional de la educación superior en Argentina entre 1971 y 1974. (...) Estas creaciones, (...) estuvieron inicialmente determinadas por la política descentralizadora de las grandes universidades nacionales que concentraban un gran poder político(...) Más allá de estos objetivos autoritarios y represivos del gobierno militar, Alberto Taquini (h), Decano de la Facultad de Farmacia y Bioquímica e impulsor del Plan que lleva su nombre, tenía sus propios objetivos reformadores del conjunto del sistema (distribución regional de universidades; modificación del perfil profesional; desarrollo de carreras cortas vinculadas a actividades productivas; expansión de la dedicación exclusiva; departamentalización en base a la disciplina como unidad estructural de la organización académica) sostenidos en un desarrollismo de corte tecnocrático que se proponía crear en el país "polos de desarrollo" en los que las universidades nuevas con orientación regional podían tener un papel central. (Barletta A.: Prólogo. En Gortari J.: "Usar la palabra: Universidad, gestión y memoria". Editorial Universitaria. UNaM. Posadas, 2011).*

<sup>6</sup> Rodríguez J (2014): *La Universidad Nacional de Misiones en tiempos de la dictadura (1976-1983). Políticas, transformaciones y resistencia.* Tesis Doctoral. Programa de Posgrado en Antropología Social. Editorial Universitaria. UNaM. Posadas.

A

la que se mantiene hasta la fecha: 6 facultades, la Escuela de Enfermería dependiente de la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales y la Escuela Agrotécnica de Eldorado de nivel medio y dependiente de Rectorado. Con sedes permanentes en las localidades de Posadas, Apóstoles, Oberá, Eldorado y San Pedro. Y extensiones territoriales con carreras a término en Puerto Iguazú, San Vicente y Puerto Rico.

"De los 1.000 estudiantes y 10 carreras existentes en 1974<sup>7</sup>, se pasó a los 23 mil alumnos de la actualidad, 60 carreras de grado y pregrado, más de 30 posgrados -entre ellos 6 doctorados- y 3 institutos de doble dependencia con el CONICET. El cuerpo docente se compone de unos 1.500 profesores, de los cuales el 65% está regularizado, 35% completó estudios de posgrado y el 80% está categorizado en el Programa Nacional de Incentivos a la Investigación. Los trabajadores no docentes suman unos 600, de los que el 42% completó estudios superiores.

"Este desarrollo de la UNaM, trajo aparejado una disputa cada vez más compleja en términos de intereses entre claustros, regionales, facultades, disciplinas y funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión). Conflictos internos propios de la vida institucional, atravesados a su vez por las tensiones socioeconómicas coyunturales y las compulsas político partidarias de nivel nacional, provincial y municipal. En ese marco es que se realizaron los dos procesos de autoevaluación y evaluación externa de la UNaM en el lapso de una década: en los años 2003/4 uno y entre 2015/16 el segundo.

"El primero coincidió con la salida de un periodo de crisis nacional muy severa. La política universitaria asociada a la Ley de Educación Superior (LES) sancionada en 1995, estaba teñida por esa crisis y por el desprestigio consecuente. Con esa fuerte carga simbólica como contexto, el Rector de entonces convocó a la UNaM al proceso de autoevaluación, con la buena intención de 'encontrar' a la universidad en las exigencias de la LES, pero en un momento en donde toda intervención 'externa', aun del propio sistema, tenía un 'sello de origen' muy negativo y era fuertemente resistida por la comunidad universitaria. Fue así que un sector del claustro de no docentes se negó a hacer la autoevaluación, en tanto que los estudiantes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales organizaron una 'sentada' en protesta por la presencia de los pares evaluadores de la CONEAU. Y de hecho, el circuito de la evaluación institucional -que cierra con una devolución del Rector al informe final de Evaluación Externa- fue completado recién en septiembre de 2008 por otra gestión rectoral, evidenciando las dificultades de todo tipo que hubieron de transitarse en el transcurso del proceso.

"A modo de muestra del 'clima' que se vivía en la Universidad en ese entonces, transcribimos un fragmento del Resumen Ejecutivo del documento de Autoevaluación del año 2003:

En este trabajo se analiza, desde una mirada autocrítica, el funcionamiento de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la UNaM durante el quinquenio 1998-2002, señalando logros alcanzados, problemas no resueltos y perspectivas de desarrollo futuro.

La selección del período analizado respondió al criterio de recortar el enfoque sobre un lapso de tiempo significativo a los efectos buscados, a saber, la producción de un diagnóstico participativo actualizado de la realidad institucional y la identificación de propuestas de acción con un grado

<sup>7</sup> Boleda M. y Fracalossi A. (1976): Primer Censo de Alumnos de la Universidad Nacional de Misiones. Año 1974. Volumen I y II. Archivo Histórico del Instituto de Investigaciones Geohistóricas. CONICET. Resistencia.

relevante de consenso. Este recorte temporal implicó dos condicionamientos importantes. Desde el punto de vista interno, durante esos años gobernaron en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales cuatro gestiones: la primera que completó su mandato a mediados de 1998, la siguiente que resultó elegida entonces y culminó con una conflictiva renuncia de sus integrantes 2 años después, la que le sucedió como transición hasta la realización de nuevas elecciones en junio de 2002 y la actual que comenzó a partir de esa fecha.

Con una mayor distancia pero con efectos contundentes para la vida institucional del país y de las universidades públicas en consecuencia, aparecen los condicionamientos del contexto externo. La profundización del modelo neoliberal sobre el final de la década del noventa y el colapso social y económico que le siguió, signaron la vida de cada uno de los habitantes y de todas las instituciones de la Nación. Desde ese marco la Facultad se vio atrapada en una encrucijada aparentemente excluyente: atender la matrícula masiva de una población estudiantil con crecientes carencias socioeconómicas y dificultades de aprendizaje, o fortalecer la calidad académica de la enseñanza universitaria: mayores dedicaciones que habiliten al plantel docente a investigar y perfeccionarse, a publicar y transferir conocimientos; armar estructuras de cátedras que permitan la formación y renovación de profesores y auxiliares; contar con una Biblioteca bien provista, actualizada y adecuadamente atendida; incorporar tecnología y equipamiento a la enseñanza (informática, Internet); trabajar en aulas con capacidad adecuada y con grupos de alumnos en cantidades pedagógicamente razonables; etc. La opción es falsa, porque la aparente encrucijada lo que está ocultando es una decisión política clara desde los centros de poder: la destrucción de la educación pública como mecanismo privilegiado de dominación nacional y subordinación social, más allá de las voluntades, acciones, omisiones o conspiraciones de los funcionarios de turno.

Atender una matrícula creciente de alumnos con recursos que no crecen en la misma proporción – período 1998/2000-, o que se reducen en términos absolutos –año 2001- y que además se licúan por el proceso inflacionario –año 2002-, trajo aparejado un fuerte deterioro de las condiciones laborales en la Universidad. Se inhibió toda posibilidad de ampliar dedicaciones docentes y los nuevos cargos creados fueron dedicaciones simples, en algunos casos producto del desguace de cargos exclusivos que se jubilaron. Ese proceso tiene varias implicancias. Por un lado, acota y limita el grupo docente con dedicaciones exclusivas, los únicos en condiciones potenciales de investigar, publicar y autofinanciarse posgrados y participación en congresos. El resto está obligado a resolver su subsistencia con otro empleo, y al tiempo de cumplir con las clases se ve compelido a hacer investigación, extensión y perfeccionamiento por las exigencias institucionales: Régimen de Carrera Docente, Reglamento de Concursos, Categorización en el Programa de Incentivos. El deterioro en el poder adquisitivo producido por la devaluación agravó decisivamente esta situación y completó el círculo de la precarización laboral: baja de salarios con incremento en el tiempo y la intensidad del trabajo. El fenómeno de sobreexplotación y autoexplotación que caracterizó en los últimos años la realidad de la clase trabajadora argentina, también llegó a la academia y sumó a los docentes universitarios. Al punto de incorporar una gran masa de trabajadores ad honorem –los adscriptos- y otra gran cantidad –las dedicaciones simples- que dan clases por el equivalente monetario a un Plan “Jefe de Hogar”, con el único aliciente de hacer antecedentes y tener acceso a obra social.

(...)La situación general descrita instaló en la Facultad las tensiones institucionales propias de un crecimiento acelerado sin previsiones posibles y de la puja por la distribución de los cada vez más escasos recursos disponibles. Reclamos de más becas para alumnos –comedor, albergues, salud, apuntes y transporte-, demandas de promoción docente y no docente, planteos por mayores dedicaciones docentes y por un reparto más equitativo de cargos entre las 15 carreras y las 4 áreas, exigencias de tecnologías y bibliografía actualizadas, necesidad de más auxiliares de docencia, investigación y extensión.

En el período analizado estas tensiones se tradujeron en conflictos con diferentes grados de violencia institucional: huelgas docentes y no docentes, sucesivas tomas de la Facultad por agrupaciones estudiantiles, crisis de gobierno, confrontación con Rectorado y polarización política



a lo interno de las distintas formas de expresión y representatividad: Consejo Directivo, Consejos Departamentales, Centro de Estudiantes<sup>8</sup>.

"A partir del año 2005 la Universidad inició los procesos de acreditación en la CONEAU de carreras de Ingeniería, lo que posibilitó entrar en los programas de mejoras respectivos (PROMEI), con fondos específicos para cargos y dedicaciones docentes, infraestructura y equipamiento, aportados desde la Secretaría de Políticas Universitarias. Del mismo modo se avanzó desde entonces con otras carreras acreditables: Bioquímica, Farmacia, Informática, Ing. Forestal, Agronomía. Así como con planes de fortalecimiento a otras disciplinas: Sociales, Humanidades, Diseño Industrial, Artes y Enfermería. En un contexto donde cada vez más carreras procuraban ser declaradas dentro del Artículo N°43 de la LES<sup>9</sup>, de modo de acceder al 'podio' de las carreras acreditadas, a los programas de mejora y a los recursos consecuentes.

"Esa mayor articulación entre la universidad y la CONEAU se dio también a partir de las sucesivas acreditaciones de las carreras de posgrado en curso y de la creciente cantidad de nuevas propuestas que se fueron organizando, en un contexto donde la formación de posgrado se convirtió en una necesidad para el desarrollo de la carrera académica de los docentes universitarios, quienes - con sueldos que tuvieron una evolución francamente creciente a partir del año 2004- pudieron acceder cada vez más a este nivel de formación arancelada.

"En el mismo periodo, la recuperación económica y social que se dio en el país favoreció indirectamente a todo el sistema universitario nacional por la mejor situación de la población en general, y en forma directa porque esa recuperación se tradujo en presupuestos para el fortalecimiento docente y no docente (salarios, dedicaciones, ingresos), la creación de nuevas universidades, el financiamiento a carreras nuevas y a la expansión territorial en las ya existentes, así como en importantes inversiones en infraestructura y equipamiento: aulas, laboratorios, comedores, albergues, vehículos y equipos de investigación y docencia<sup>10</sup>.

"Ejemplo de ello -particularizado en la UNaM pero extrapolable al resto del sistema universitario-, fue el incremento presupuestario: en el año 2003 nuestra universidad funcionó con \$30 millones de pesos (unos US\$ 10 millones al cambio de entonces), mientras que el presupuesto de 2017 superó los \$1.100 millones (US\$ 70 millones); lo que equivale a un crecimiento real del orden del 600% para el periodo.

"Esa nueva percepción acerca del 'cambio de época' en el sistema universitario, queda de manifiesto en las palabras con las que presentamos en el año 2015 - en un 'tono' diametralmente opuesto a los conceptos vertidos 12 años antes, en oportunidad de reseñar como Decano la Autoevaluación 2003-, la publicación del primer Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) para los Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales:

<sup>8</sup> Gortari J. (2011): *Resumen ejecutivo. Informe de Autoevaluación 1998/2002, FHyCS*. En Gortari J.: "Usar la palabra: universidad, gestión y memoria". Editorial Universitaria. UNaM, Posadas.

<sup>9</sup> "... profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes (...)". Art. N° 43, Ley N° 24.521.

<sup>10</sup> Gortari J. (2012): *Introducción*. En UNaM: "Estatuto aprobado por la X Asamblea Universitaria". Editorial Universitaria. UNaM, Posadas.



*La homologación del CCT es un hecho histórico para el Sistema Universitario Argentino, que corresponde celebrar en tanto Rector de una universidad pública, pero mucho más desde el lugar de docentes, de trabajadores del Estado y servidores públicos. Así como la Reforma de 1918 y la gratuidad de la enseñanza universitaria establecida por decreto presidencial en 1949, se convirtieron en hitos en la historia de la educación superior en la Argentina, entendemos que toda la política educativa y universitaria desarrollada durante estos últimos 12 años de gobierno democrático significó una rotunda transformación ideológica-cultural y material, con un respaldo presupuestario sin precedentes y resultados significativos en incremento de la matrícula, expansión territorial, mayor graduación absoluta y relativa, producción de conocimientos con impacto social y consolidación de equipos de trabajo en núcleos estratégicos de producción e innovación tecnológica. Decenas de miles de docentes se incorporaron al sistema en el marco de la creación de nuevas universidades, de colegios secundarios universitarios, de apertura de sedes de educación superior en el interior del interior, de planes de mejora y fortalecimiento de carreras existentes, del acompañamiento institucional y presupuestario a nuevas carreras<sup>11</sup>.*

*“Todo lo cual posibilitó que a poco más de 10 años de la primera evaluación institucional, la UNaM tuviera otra percepción de sí misma, del sistema y de la política universitaria. Lo que se tradujo en una dinámica interna en la que más tarde o más temprano, todos los sectores obtuvieron respuestas favorables a algunas de sus demandas y/o reivindicaciones. Y permitió un consenso generalizado cuando se planteó en el Consejo Superior la oportunidad de entrar en un nuevo proceso de autoevaluación y evaluación externa. En marzo de 2015 el Consejo Superior aprobó por unanimidad la suscripción del Acuerdo General para implementar el Proceso de Evaluación Institucional (Res.C.S. Nº 005/15), que fue firmado en abril por el Rector de la UNaM y el Presidente de la CONEAU.*

*“El Rector designó responsable del proceso general a una consejera superior con vasta experiencia en gestión y acreditación de carreras de grado y posgrado. Cada Facultad y Escuela designó a su propio responsable de autoevaluación, a los que se les asignó una remuneración al igual que a los respectivos auxiliares contratados para la carga de datos. En cada unidad académica se definieron los mecanismos propios y específicos para construir la información general, así como los dispositivos de participación de las diferentes carreras, disciplinas y claustros. Entre la coordinación general y los responsables de cada unidad académica se realizaron encuentros para articular el proceso de autoevaluación, analizar los datos que eran necesarios relevar y establecer criterios comunes para su recopilación. Las dimensiones a considerar están claramente protocolizadas por la CONEAU: Institucional, Académica, Investigación, Extensión y Vinculación Tecnológica, Bienestar Estudiantil. Los datos solicitados se cargan en un formulario web especialmente diseñado al efecto: Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI).*

*“Se acordó considerar al período 2003/2014 como lapso temporal a evaluar, coincidiendo la fecha inicial con el momento de la primera autoevaluación, y el año de corte con el cierre de una gestión del gobierno universitario, así como con la disponibilidad de datos definitivos. Como documentación de base se utilizaron los informes de Autoevaluación y Evaluación Externa previos, el Plan de Desarrollo Institucional de entonces y toda la documental vigente (Estatuto de*

<sup>11</sup> Gortari J. (2015): *Presentación*. Consejo Interuniversitario Nacional (CIN): “Convenio Colectivo para los Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales”. Editorial Universitaria /CIN. Posadas/Bs. As.

la Universidad con las reformas incorporadas por la X Asamblea Universitaria de 2012, Resoluciones y Ordenanzas del Consejo Superior, Resoluciones Rectorales).

*"Podemos decir entonces que a partir de un claro consenso expresado en una dinámica de trabajo previa en el Consejo Superior, se generó una correa de transmisión hacia las unidades académicas para avanzar en los procesos de autoevaluación. Produciendo en forma conjunta y coordinada los datos y la información requerida por el SIEMI, pero respetando dispositivos y mecanismos propios de participación y debate en cada unidad académica. Y en el marco de un acuerdo de trabajo general y la concepción común de que el proceso contribuiría a posicionar mejor en el Sistema Universitario a la UNaM, a procesar internamente las dificultades detectadas y superarlas, generando también expectativas en torno a que el cumplimiento del proceso resultaría además en un facilitador para la gestión de eventuales propuestas de mejora y fortalecimiento ante la SPU<sup>12</sup>.*

*"El proceso llevó algo más de un año. A partir de la información armonizada y organizada centralmente, se construyó el documento de la Autoevaluación en todas las dimensiones mencionadas, en simultáneo con un análisis FODA como conclusión. Cada una de las unidades académicas produjo su propio documento interno, los cuales fueron incluidos como anexos al Documento General de la UNaM.*

*"En noviembre de 2016, en un acto en la sala del Consejo Superior de la UNaM, el Rector entregó al presidente de la CONEAU el Documento de Autoevaluación definitivo. En mayo de 2017 la UNaM recibió a los pares evaluadores, que recorrieron todas las unidades académicas de las distintas sedes, realizándose un coloquio de cierre con el Rector en Puerto Iguazú."*

Las Recomendaciones surgidas de la Evaluación Externa, así como el análisis FODA realizado en el proceso de Autoevaluación, son insumos indispensables para elaborar un Plan de Desarrollo Institucional. Cuyo impacto real en la vida de la universidad dependerá de la capacidad de reflexión de los actores universitarios sobre su propia problemática y para construir consensos estratégicos<sup>13</sup>. La negociación virtuosa es la herramienta de gobierno para intentar hacer converger objetivos colectivos con intereses particulares y sectoriales. Negociación que siempre está

<sup>12</sup> En paralelo y de manera coadyuvante, la UNaM aplicó voluntariamente al Programa de Evaluación de la función Ciencia y Tecnología del MINCYT, cuyo informe preliminar de autoevaluación se presentó al Consejo Superior en agosto de 2017.

<sup>13</sup> Sin desconocer que entre las prescripciones de "lógica lineal" sobre lo que surge conveniente hacer y la complejidad y por tanto la factibilidad política de consensarlo, así como entre lo que finalmente se logre acordar como deseable y la capacidad técnica y operativa para realizarlo, median distancias institucionales importantes. Sostiene P. Krottsch (1994) que la comprensión de los mecanismos que producen y reproducen estructuras, creencias y valores de la organización universitaria, resulta una condición necesaria para reflexionar sobre las formas o modos posibles de la evaluación, ya que dichos mecanismos se insertan en una dinámica de conflicto y negociación derivada de intereses, tradiciones y culturas de las disciplinas e instituciones particulares (el peso y la centralidad que tiene en las universidades argentinas el cogobierno, agrega otro rasgo de tensión a partir del juego propiamente político como principio de legitimación de los procesos de toma de decisiones). En este sentido, la autonomía "mal entendida" se puede constituir en una herramienta conservadora, que sirve para fundamentar la resistencia al cambio desde la autocomplacencia y la justificación acritica de los intereses sectoriales y corporativos. (Krottsch P.: *Organización, gobierno y evaluación universitaria*. En Puigross A. y Krottsch P -comps.-: "Universidad evaluación: estado del debate". Aique, Bs.As. Referencia tomada de Suasnábar C.: *La larga marcha de una nueva/vieja idea: de la 'calidad' como problema a la 'evaluación de la calidad' como forma de regulación*. En Chirroleu A., Suasnábar C. y Rovelli C.: "Política Universitaria en la Argentina: revisando viejos legados en busca de nuevos horizontes". IEC/UNGS).

atravesada por los dilemas de gobierno que sobrevuelan las tensiones y los conflictos institucionales:

*¿Cómo mejorar la eficacia ejecutiva de los gobiernos representativos con tiempos acotados de gestión, sin experiencia previa en la función y condicionados por los acuerdos políticos propios del cogobierno?*

*¿Cómo resolver la tensión entre el principio de verticalidad burocrático-gerencial y la horizontalidad propia de los cuerpos colegiados?*

*¿Hasta dónde es conveniente la descentralización decisional/operativa sin que se diluya la noción de identidad de la Universidad como un todo y se desvanezca la percepción de pertenencia a una integralidad institucional mayor?*

*¿Cómo articular las demandas externas proveedoras de legitimidad y reconocimiento social deseables pero no vinculantes, con una dinámica fuertemente pautada por los requerimientos internos con "voz y voto"?*

*¿Cómo moverse entre la autonomía para proponer un proyecto adecuado a las características particulares de la universidad y la adaptación a las políticas que "bajan" desde el gobierno educativo central?<sup>14</sup>*

Más allá de estas consideraciones, entendemos que el Plan Institucional deberá fundarse y encuadrarse en los lineamientos consensuados en la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES) y en el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), así como en las prescripciones de principios establecidas en el Estatuto de la UNaM por la Asamblea Universitaria.

La CRES en su última reunión en Cartagena, Colombia, 2008 -oportunidad en que participaron más de 3.500 integrantes de la comunidad académica de la región-, se manifestaba de la siguiente manera con respecto al "ideario" de la Educación Superior, sus principios y sus fines.

*La Educación Superior es un derecho humano y un bien público social. Los Estados tienen el deber fundamental de garantizar este derecho. (...)*

*En un mundo donde el conocimiento, la ciencia y la tecnología juegan un papel de primer orden, el desarrollo y el fortalecimiento de la Educación Superior constituyen un elemento insustituible para el avance social, la generación de riqueza, el fortalecimiento de las identidades culturales, la cohesión social, la lucha contra la pobreza y el hambre, la prevención del cambio climático y la crisis energética, así como para la promoción de una cultura de paz.*

*En América Latina y el Caribe, particularmente, se necesita una educación que contribuya eficazmente a la convivencia democrática, a la tolerancia y a promover un espíritu de solidaridad y de cooperación; que construya la identidad continental; que genere oportunidades para quienes hoy no las tienen y que contribuya, con la creación del conocimiento, a la transformación social y productiva de nuestras sociedades.<sup>15</sup>*

<sup>14</sup> Rovelli L.: *Dimensiones, actores y dilemas de gobierno del sistema y de las universidades públicas en la Argentina*. En Chiroleu A., Suasnábar C. y Rovelli C.: "Política Universitaria en la Argentina: revisando viejos legados en busca de nuevos horizontes". IEC/UNGS).

<sup>15</sup> [www.unesco.org/ve/documents/DeclaracionCartagenaCres.pdf](http://www.unesco.org/ve/documents/DeclaracionCartagenaCres.pdf)

Dos años más tarde, el Plenario de rectores de las universidades nacionales de Argentina reunido en la Universidad Nacional de La Plata, acordó un pronunciamiento en la misma dirección, en ocasión de conmemorarse el Bicentenario de la Revolución de Mayo:

*Los condicionantes y características del mundo contemporáneo, que incluyen y enmarcan la realidad de nuestro país, dimensionan los retos de las Universidades Públicas para los próximos años:*

- *Articular un Sistema Universitario Público Argentino solidario e inclusivo, que asuma un papel protagónico en la construcción de una sociedad en la que la Educación, el conocimiento y los bienes culturales se distribuyan democráticamente, participando activamente en las transformaciones sociales hacia el logro del desarrollo sustentable, del progreso colectivo y la defensa y la promoción de los Derechos Humanos.*
- *Garantizar la formación de ciudadanos responsables consustanciados con los principios de la democracia, de la cultura científica y humanística, e incrementar la cantidad de graduados altamente calificados (...).*

*Estos desafíos que estamos reafirmando hoy como Universidades Públicas Argentinas comprometidas con el desarrollo nacional deben apoyarse en la garantía de:*

- ✓ *La autonomía normativa, administrativa, política, institucional y académica, ejercida con responsabilidad, así como la autarquía económica.*
- ✓ *Un presupuesto suficiente y responsablemente administrado, orientado a estimular la enseñanza, la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la transferencia, la extensión, la vinculación y el desarrollo de redes interuniversitarias nacionales e internacionales.*
- ✓ *El resguardo del cogobierno, de la gratuidad de la enseñanza de pregrado y de grado, de la pluralidad de cátedras, de su provisión por concurso (...).*
- ✓ *El aseguramiento sistemático de la calidad y pertinencia de las propuestas integrales, mediante procesos de autoevaluación y de evaluaciones externas por parte de organismos públicos que, también, estén integrados por las universidades.*
- ✓ *Un conjunto de dispositivos y servicios destinados a los estudiantes que afronte las causales académicas, externas, internas y personales de la deserción y lentificación, y permita la inclusión, contención y permanencia en el sistema universitario, esencial para la movilidad social.<sup>16</sup>*

Por su parte el Estatuto de la UNaM, aprobado por la X Asamblea Universitaria reunida en la regional Oberá en mayo de 2012, ratificó que son fines permanentes de la Universidad Nacional de Misiones:

- *La preservación, promoción y difusión de la cultura universal con énfasis en lo nacional y regional.*
- *El resguardo, acrecentamiento y difusión del conocimiento universal y del generado en su propio ámbito.*

<sup>16</sup> CIN (2010): *Acuerdo Plenario N°759/10*. En Gortari J.: "Usar la palabra. Universidad, gestión y memoria". Editorial Universitaria. Posadas, 2011.

- *La organización, instrumentación y evaluación de la enseñanza-aprendizaje en los niveles de su competencia y su articulación con los otros sectores del sistema educativo.*
- *La aplicación del conocimiento a la solución de problemas del desarrollo humano en la provincia, la región y el país.*
- *El compromiso con la conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales.*
- *El de constituirse en un ámbito de formación ciudadana y ejercicio democrático.<sup>17</sup>*

En una provincia en la que la Encuesta Permanente de Hogares nos reporta un 35% de población pobre con un 20% de indigencia (EPH, segundo trimestre 2017, Aglomerado Posadas, IPEC/INDEC); donde el 60% de la población es menor de 30 años, en la que no llega al 50% la cantidad de los niño/as que -terminada la escuela primaria- completan el nivel secundario y en la que sólo el 2,7 % de la población es graduado universitario (Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010), resulta harto evidente el desafío que significa para nuestra Universidad profundizar y ampliar la propuesta educativa, perfeccionando todo el tiempo las prácticas docentes, así como la pertinencia y el impacto de nuestras investigaciones e intensificando las acciones de transferencia.

Si concebimos la educación universitaria como un derecho, nos cabe a nosotros, sus trabajadores, la responsabilidad y el compromiso de hacer los esfuerzos necesarios para que cada vez más jóvenes puedan ejercerlo y tengan la oportunidad efectiva de estudiar en la Universidad.

A pocos meses de celebrar el centenario de la Reforma Universitaria nos sigue desafiando como argentinos y latinoamericanos aquella exhortación liminar de los universitarios reformistas de 1918: "*Desde hoy contamos para el país una vergüenza menos y una libertad más. Los dolores que nos quedan son las libertades que nos faltan*". Interpelación social y académica que se reforzará 30 años más tarde, proponiéndonos además el reto del potencial emancipador e inclusivo propio de una Universidad al servicio de "*la felicidad del Pueblo y la grandeza de la Nación*".

Atentamente,



Dr. JAVIER GORTARI  
RECTOR  
Universidad Nacional de Misiones

Javier Gortari  
Rector UNaM

<sup>17</sup> UNaM (2012): *Estatuto aprobado por la X Asamblea Universitaria*. Editorial Universitaria, UNaM. Posadas.

**PUBLICACIONES  
DE LA CONEAU**



## **Dirección de Desarrollo, Planeamiento y Relaciones Internacionales**

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

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

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

## Informes de Evaluación Externa

Este listado incluye los títulos publicados en la segunda etapa.

22. Instituto Universitario CEMIC
23. Universidad Nacional de Tres de Febrero
24. Universidad de Morón
25. Universidad Nacional de Quilmes
26. Universidad Nacional de Villa María
27. Universidad Nacional de La Plata
28. Universidad Nacional del Nordeste
29. Universidad Nacional del Litoral
30. Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano
31. Universidad de Congreso
32. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
33. Universidad Nacional de General Sarmiento
34. Universidad Blas Pascal
35. Universidad Católica de Santa Fe
36. Universidad de Concepción del Uruguay
37. Universidad Nacional de La Matanza
38. Instituto Universitario Aeronáutico
39. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
40. Universidad Nacional de Cuyo\*\*
41. Universidad Católica de Santiago del Estero
42. Instituto Universitario Italiano del Rosario
43. Universidad Católica de Cuyo
44. Universidad Nacional de Formosa
45. Universidad Nacional del Sur
46. Instituto Universitario del Gran Rosario
47. Universidad Tecnológica Nacional
48. Universidad Notarial Argentina
49. Universidad Nacional de General San Martín
50. Universidad Austral \*
51. Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
52. Universidad Nacional de San Juan \*
53. Instituto Universitario de Salud Mental de la APdeBA
54. Instituto Tecnológico de Buenos Aires
55. Universidad Empresarial Siglo 21

56. Universidad Católica de Córdoba
57. Universidad de Palermo
58. Universidad de San Pablo - Tucumán
59. Universidad del CEMA
60. Universidad Champagnat
61. Universidad Nacional de San Luis
62. Universidad CAECE
63. Universidad Nacional de Lanús
64. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
65. Universidad de la Marina Mercante
66. Universidad Nacional de La Matanza \*
67. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
68. Universidad Torcuato Di Tella
69. Universidad de la Cuenca del Plata
70. Universidad Adventista del Plata
71. Universidad Kennedy
72. Universidad Católica de La Plata
73. Instituto Universitario CEMIC \*
74. Universidad FASTA
75. Universidad del Aconcagua
76. Universidad Maimónides
77. Universidad Autónoma de Entre Ríos
78. Universidad Nacional del Litoral \*\*
79. Universidad Nacional de Cuyo\*\*\*
80. Universidad Juan Agustín Maza
81. Pontificia Universidad Católica Argentina “Santa María De Los Buenos Aires”
82. Universidad Nacional de Río Negro
83. Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina
84. Universidad Nacional Arturo Jauretche
85. Universidad del Este
86. Universidad Nacional de Avellaneda
87. Universidad Argentina de la Empresa
88. Universidad Nacional de Misiones

\*Segunda Evaluación Externa

\*\*Tercera Evaluación Externa

\*\*\*Cuarta Evaluación Externa

## Acreditación de carreras de Grado

Una de las tareas básicas de la CONEAU es realizar los procesos evaluativos conducentes a la acreditación de las carreras de grado declaradas de “interés público”. Según la Ley de Educación Superior son aquellas cuyo ejercicio “pudieran comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes<sup>2</sup>.

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

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

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

Los títulos publicados son:

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

## Cuadernos del Programa Phrónesis

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

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

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

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

## Carreras de Posgrado

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

Primera edición 2013, 256 páginas;

Segunda edición 2014, 280 páginas;

Tercera edición 2015, 300 páginas;

Cuarta edición 2016, 314 páginas;

Quinta edición, 2017, 328 páginas;

Sexta edición, 2018, 361 páginas;

Séptima edición, 2019, 384 páginas.

## Documentos institucionales

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

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

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

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

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

Este libro se terminó de imprimir  
en el mes de septiembre de 2019, en Buenos Aires, Argentina,  
en los Talleres de Área Cuatro S.R.L.  
[www.areacuatro.com.ar](http://www.areacuatro.com.ar) - [info@areacuatro.com.ar](mailto:info@areacuatro.com.ar)

En el marco del denominado Plan Taquini, entre 1971 y 1975 fueron creadas quince instituciones universitarias nacionales, lo que amplió la cobertura territorial del sistema universitario nacional. En ese contexto, a mediados de abril de 1973 se creó la Universidad Nacional de Misiones, a partir de dos sedes de la Universidad Nacional del Nordeste, y comenzó su actividad académica al año siguiente. La UNaM fue así la primera universidad con actividad académica en la joven Provincia de Misiones, declarada tal en 1953. Entre los fines permanentes establecidos en el Estatuto de la UNaM figura en primer lugar "la preservación, promoción y difusión de la cultura universal con énfasis en lo nacional y regional". A partir de la recuperación de la democracia y de la gestión de normalización iniciada en diciembre de 1983, las políticas de desarrollo institucional de la UNaM subrayaron dos factores principales: la democratización interna y la descentralización. Ambos factores se sostuvieron a través de los años y las sucesivas gestiones rectorales de la Universidad, haciéndose cargo tanto de los desafíos emergentes de la historia institucional y de su inserción provincial y regional, como de las grandes tendencias políticas nacionales y de política universitaria de las diferentes etapas de la historia reciente.

ISBN 978-987-3765-52-0



**Ministerio de Educación  
Presidencia de la Nación**