

# **EVALUACIÓN EXTERNA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**

## *Comité de Pares:*

Clotilde Yapur

Edith S. de Obstchacko

Armando De Angelis

Consuelo Parmigiani de Barbará

Carlos Lerch

## *Miembros de la Coneau:*

Juan Carlos Hidalgo

Víctor René Nicoletti

## *Técnico CONEAU*

Leandro E. Haberfeld

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| <i>PRIMERA PARTE: LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO. PRESENTACIÓN</i>  | 4  |
| 1. <i>Introducción</i>   | 4  |
| 2. <i>La U.N.Cuyo: su creación</i>   | 5  |
| 3. <i>Perfil de la Universidad</i>   | 6  |
| 4. <i>La U.N.Cuyo y su entorno</i>   | 7  |
| 5. <i>Un somero recorrido histórico</i>  | 9  |
| 6. <i>En torno al Proyecto Institucional de la U.N.Cuyo</i>  | 11 |
| 7. <i>Elementos que componen la presentación de la Autoevaluación.</i>   | 12 |
| 8. <i>Metodología y etapas de la autoevaluación</i>  | 13 |
| <i>SEGUNDA PARTE: EVALUACION DE LAS FUNCIONES</i>  | 16 |
| <i>GESTIÓN Y GOBIERNO E INTEGRACIÓN E INTERCONEXIÓN DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA</i>  | 16 |
| <i>La integración institucional</i>  | 17 |
| La estructura para la gestión y sus transformaciones   | 18 |
| Otras áreas también registran modificaciones.  | 21 |
| Primer foco de atención: Presupuesto y Gestión Presupuestaria  | 23 |
| Segundo foco de atención: Personal académico y de apoyo académico  | 26 |
| Tercer foco de atención: Mecanismos de detección de demandas de la comunidad   | 28 |
| <i>FUNCIÓN DOCENCIA</i>  | 30 |
| 1. <i>Marco político institucional</i>   | 31 |
| 2. <i>La oferta curricular</i>   | 32 |
| 2.1. Grado   | 32 |
| 2.2. Posgrado  | 37 |
| 3. <i>Actores de los procesos formativos: graduados, estudiantes y docentes</i>  | 39 |
| 4. <i>Ingreso a la UNCuyo</i>  | 46 |
| <i>Relación entre las recomendaciones de la Primera Evaluación Externa y los resultados descriptos en la Segunda Autoevaluación Institucional.</i> | 48 |
| <i>FUNCIÓN INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN</i>  | 50 |
| 1.- <i>Metas y objetivos institucionales que enmarcan la actividad de investigación, creación y desarrollo en la Universidad Nacional de Cuyo</i>  | 50 |
| 2.- <i>La política de investigación, desarrollo y creación de la Universidad Nacional de Cuyo: criterios rectores y caracterización general.</i>   | 51 |
| 3. <i>Organización, gestión y financiamiento de la política de investigación</i>   | 54 |

|  |    |
|--|----|
| <i>4. Proyectos de investigación, desarrollo y creación: evaluación, cantidad y distribución</i> | 56 |
| <i>5. Recursos humanos</i>   | 58 |
| <i>6. Difusión de los resultados</i>   | 59 |
| <i>7. Consideraciones sobre algunas áreas específicas</i>  | 60 |
| 7.1. Área de las Ciencias Humanas  | 60 |
| 7.2. Área de Ciencias Sociales   | 60 |
| 7.3. Área de las Ingenierías y carreras técnicas   | 61 |
| La definición de las funciones   | 63 |
| <i>EXTENSION</i>   | 66 |
| <i>La política de extensión</i>  | 66 |
| <i>La organización de la función extensión</i>   | 66 |
| <i>Recursos humanos</i>  | 69 |
| <i>Recursos financieros</i>  | 69 |
| <i>RELACIONES INSTITUCIONALES</i>  | 70 |
| La política de relaciones institucionales  | 70 |
| <i>INFRAESTRUCTURA</i>   | 75 |
| <i>Los del Campus y los que están fuera</i>  | 78 |
| <i>BIBLIOTECAS, SERVICIOS DE INFORMACIÓN E INFORMATICOS</i>                                      | 82 |
| <i>Bibliotecas</i>   | 82 |
| La política institucional del área   | 82 |
| La organización  | 82 |
| Recursos humanos   | 83 |
| <i>Información y Comunicación</i>  | 83 |
| <i>TERCERA PARTE: CONSIDERACIONES FINALES, RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS</i>                     | 86 |
| <i>Consideraciones generales</i>   | 86 |
| <i>Gobierno, gestión e integración e interconexión de la institución universitaria</i>           | 86 |
| <i>Docencia</i>  | 89 |
| <i>Investigación, Desarrollo y Creación</i>  | 89 |
| <i>Extensión, Producción de tecnología y transferencia</i>                                       | 91 |
| <i>Infraestructura y recursos materiales</i>   | 93 |
| <i>Biblioteca, servicios de información e informáticos</i>                                       | 94 |

## **PRIMERA PARTE: LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO. PRESENTACIÓN**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo da cuenta de las lecturas y análisis de documentos preparados por la U.N.Cuyo, observaciones, entrevistas y de la visita realizada por el Comité de Pares Evaluadores (CPE) designado por la CONEAU a los efectos de cumplimentar la evaluación externa de la Universidad Nacional de Cuyo (U.N.Cuyo). La exposición fue elaborada conforme las pautas establecidas por la CONEAU para la redacción del informe de evaluación externa mediante la Resolución N° 315/00.

El trabajo se organiza en tres partes. En la primera se describe la institución y se consideran los aspectos generales vinculados con su identidad, su contexto, se analiza su situación actual con relación a su proyecto institucional y se señalan las diferentes macroestrategias escogidas por la universidad para resolver sus problemas y crear mejores condiciones de vida universitaria, de relaciones interpersonales e interinstitucionales como así también de producción académica y profesional. Asimismo contiene apreciaciones sobre el proceso seguido de autoevaluación y el documento elaborado al efecto.

La segunda parte está destinada al análisis y evaluación de las funciones: 1) gestión, gobierno, integración e interconexión de la institución universitaria; 2) docencia; 3) investigación desarrollo y creación; 4) extensión, producción de tecnología y transferencia; 5) infraestructura y recursos materiales, 6) bibliotecas, servicios de información e informática.

La tercera parte contiene una integración final de las consideraciones concernientes a las funciones analizadas y su evaluación y, finalmente, concluye con las recomendaciones y sugerencias de acción.

El enfoque adoptado por el Comité de Pares Evaluadores (CPE) puede caracterizarse como de análisis sistémico, donde se toma como unidad de análisis a la institución y su entorno, en el cual se identifican los diferentes componentes interactuantes en un momento dado de su historia y se evalúan según los criterios sostenidos por la propia institución. En rigor, conviene precisar que se trata de dos momentos de la institución, uno correspondiente a la autoevaluación en 2000 cuyo producto específico es el Informe Final de la Segunda Autoevaluación Institucional (IA) y el otro, el de la visita, ocurrida en agosto de 2002. Los principales recursos con que el CPE ha contado son los informes escritos y las observaciones y entrevistas realizadas durante la visita. Desde luego, el documento clave es el correspondiente al Informe mencionado previamente y los documentos anexos. Corresponde informar que la documentación aportada por la Universidad producida con posterioridad al IA y la información complementaria solicitada por el CPE ha sido proporcionada con una celeridad digna de mención.

La concepción de evaluación institucional en la que se sustenta el presente trabajo coincide con la postulada por la CONEAU, según la cual la evaluación externa consiste en un cotejo entre lo que la Universidad en cuestión declara como proyecto institucional y sus

concreciones y los resultados observados en la visita externa. El propósito es de mejora institucional. Propósito que marca la evaluación en tanto trata de resaltar fortalezas e identificar debilidades a fin de proponerlas a la Universidad en cuestión a los efectos de promover su desarrollo en el marco de la autonomía universitaria establecida legal y legítimamente.

Finalmente, en el presente trabajo se observarán algunas reiteraciones, ello obedece al propio enfoque sistémico, en el cual algunas variables e indicadores son transversales, atraviesan el todo institucional - y requieren en su exposiciones referencias reiteradas.

## 2. LA U.N.CUYO: SU CREACIÓN

La U.N.Cuyo fue fundada en marzo de 1939 con sedes en las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis. Con excepción de las Universidades Nacionales de Córdoba en 1613 y de Buenos Aires en 1821, su fundación se encuadró dentro de la política universitaria argentina de fines del siglo XIX y de la primera mitad del Siglo XX, esto es la creación de universidades nacionales regionales en el interior de la Argentina, con base en instituciones educativas, científicas y culturales provinciales, las que fueron incorporadas en las nuevas instituciones<sup>1</sup>.

Las universidades regionales fundadas en la primera mitad del Siglo XX presentan una organización similar: la estructura napoleónica de facultades que ofrecen carreras profesionales y académicas cuya unidad de docencia e investigación es la cátedra. La segunda característica es su alcance regional no sólo en el ámbito territorial pues comprende varias provincias sino también en materia de una identidad cultural específica. El tercer rasgo concierne al compromiso de la universidad con su entorno provincial y regional a través de estrategias de difusión, articulación, intervención y de prestación de servicios culturales, científicos, técnicos y humanísticos convergentes para el desarrollo económico y social.

En 1973 en el marco de una política de expansión de universidades públicas localizadas en las provincias, las Universidades Nacionales del Litoral, Tucumán y Cuyo sufren un proceso de desmembramiento. La U.N.Cuyo pierde sus sedes de San Juan y San Luis y su cobertura queda reducida al territorio provincial a la que se agrega el Instituto Balseiro (IB) sito en Bariloche, provincia de Río Negro; con éste último afirma su relación hacia la integración debido al origen del IB en la Comisión Nacional de Energía Atómica y sus características peculiares: fuentes de financiamiento, su dinámica propia y la distancia que lo separa del campus de la U.N.Cuyo.

Algunas de las marcas fundacionales se reconocen en la universidad actual tales como el compromiso con su contexto provincial en lo económico, social, cultural y educativo y también la persistencia de la organización académica por facultades y cátedras. La ruptura

---

<sup>1</sup> Las Universidades de Córdoba y de Buenos Aires fueron nacionalizadas en el siglo XIX, en 1856 y 1881, respectivamente. Las Universidades de La Plata, del Litoral, de Tucumán, fueron originalmente provinciales, nacionalizadas en el Siglo XX, 1905, 1919 y 1920, respectivamente. Las Universidades del Nordeste y del Sur se nacionalizaron ambas en 1956, con base en instituciones provinciales.

de 1973 aún hoy tiene sus resonancias, tal el caso de la ausencia de una unidad académica destinada a las Ciencias Básicas, en vía, felizmente, de superarse y la progresiva articulación en el campo de la educación referida principalmente a la relación entre la Facultad de Filosofía y Letras y la de Educación Elemental y Especial.

El Informe Final de la Segunda Autoevaluación Institucional (IA) no hace referencias históricas, pero esto pudo salvarse durante la visita en la cual se recuperan esas marcas, esas huellas de distintos momentos políticos, de decisiones político - administrativas, de ajustes y reajustes a disposiciones nacionales, entre otros momentos del desarrollo institucional de esta universidad.<sup>2</sup>

### 3. PERFIL DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad Nacional de Cuyo en 2000, último año registrado en el IA, presenta las siguientes características:

- **Cuenta con doce unidades académicas además del Rectorado:** 1) Facultad de Artes y Diseño (FAD); 2) Facultad de Ciencias Agrarias (FCA); 3) Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria (FCAI); 4) Facultad de Ciencias Económicas (FCE); 5) Facultad de Ciencias Médicas (FCM); 6) Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (FCPyS); 7) Facultad de Derecho (FD); 8) Facultad de Educación Elemental y Especial (FEEyE); 9) Facultad de Filosofía y Letras (FFyL); 10) Facultad de Odontología (FO); 11) Facultad de Ingeniería (FI) y 12) Instituto Balseiro (IB).
- **Distribución Geográfica:** Ocho facultades y el Rectorado se concentran en el Centro Universitario de la ciudad de Mendoza. En San Rafael se encuentra la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria y una delegación de Ciencias Económicas. En Luján de Cuyo se ubica la Facultad de Ciencias Agrarias, mientras que la Facultad de Educación Elemental y Especial está localizada en la ciudad de Mendoza. El Instituto Balseiro se encuentra en la ciudad de Bariloche, Provincia de Río Negro.
- **Matrícula actual en carreras de Grado y Pregrado (año 2000):** 24.125 estudiantes.
- **Cantidad de Docentes:** 3453 docentes, de los cuales 334 cuentan con dedicación exclusiva.
- **Personal de Apoyo Académico:** 1342 empleados.
- **Sistema Básico de Admisiones:** común a toda la universidad y con esa base cada unidad académica puede asignarle propósitos y estrategias específicas. El sistema consta de tres etapas: 1) Información: “Feria Informativa de la Oferta Educativa

---

<sup>2</sup> Es preciso consignar que en los Informes de las Unidades Académicas se encuentran referencias históricas. Quizás, por ser la facultad más joven, el Informe de la FeyE precisa el proceso de su constitución, sus progresivas transformaciones y ello permite comprender su dinámica, su búsqueda de identidad y especialmente sus políticas de desarrollo estratégico específico.

Terciaria” y “Día de la Universidad Abierta”; 2) Orientación: Confrontación Vocacional en cada Carrera; y 3) Nivelación: dictado de cursos en cada facultad que culmina con la evaluación de los aspirantes.

- **Cantidad de títulos que otorga por nivel:** Pregrado: 32; Grado: 78; Posgrado: 60 (22 Especializaciones, 22 maestrías y 16 programas de doctorado).

#### 4. LA U.N.CUYO Y SU ENTORNO

Perfil socio - económico de la Provincia de Mendoza. Esta provincia tiene una superficie de 148.827 km<sup>2</sup>, una población de 1.576.585 hab. en 2001 (es el 5° distrito más poblado del país, con 4,35% de la población nacional), y una densidad de 10,6 hab./ km<sup>2</sup>. El porcentaje de población urbana es siempre algo menor que para el total del país (77,9% contra 89,3% en 2001). Más de la mitad de la población provincial reside en el aglomerado capitalino y dos tercios de la población se concentran en los tres aglomerados urbanos más poblados (Gran Mendoza, Gran San Rafael y Gran San Martín). Históricamente Mendoza ha experimentado un ritmo de crecimiento poblacional más acelerado que el observado en la población del país. Entre 1869 y 2001 la población de la provincia se multiplicó 24 veces, mientras que la Argentina lo hizo aproximadamente 20 veces. “El descenso de la natalidad y la mortalidad ... es similar a la del total del país” y “no da lugar a una explosión demográfica ... la provincia se encontraría transitando, al igual que el país, por una etapa avanzada de la transición demográfica. ... La escasa importancia numérica del balance entre inmigrantes y emigrantes ... encubre el real dinamismo de los movimientos interprovinciales. Las principales corrientes migratorias hacia Mendoza provienen de la vecina provincia de San Juan y de la provincia de Buenos Aires...”<sup>3</sup>

Dentro del Producto Bruto Geográfico provincial para 1993, la actividad terciaria es la más significativa (56,09%), aunque con menor participación que en el promedio nacional. Le sigue el **sector secundario** (29,75%), con una incidencia similar al del nivel nacional. La **actividad primaria** tiene una elevada participación (14,16%), con preponderancia del sector agrícola. Las principales actividades económicas de la provincia son la vitivinicultura, la extracción y refinación de petróleo, las industrias manufacturera, alimenticia y petroquímica, el turismo, la frutihorticultura y el comercio. El sector vitivinícola, primero del país, ha experimentado en la década de los '90 profundas transformaciones en todos los aspectos de la cadena productiva y comercial, una fuerte incorporación de empresarios y capitales nacionales y extranjeros, dando un nuevo impulso y perfil a la actividad. La producción petrolera de la provincia muestra un constante crecimiento en el mismo período. En cuanto al turismo, Mendoza es uno de los destinos más importantes del país y “la actividad turística ha tenido un comportamiento positivo en la década” (de los '90), “con crecimiento tanto en establecimientos hoteleros, plazas de alojamiento y personas ingresadas a la provincia.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> INDEC y DEIE, pág. 41.

<sup>4</sup> Dirección Nacional de Programación Económica Regional, pág. 14.

Aunque Mendoza no escapa a la severa crisis económico - social nacional, los resultados de sus indicadores sociales<sup>5</sup> son en general menos desfavorables que el promedio nacional. La tasa de desocupación del Gran Mendoza es históricamente menor a la del promedio nacional.<sup>6</sup> También los son los porcentajes de población bajo las líneas de indigencia y pobreza es, en mayo de 2002, menor en el Gran Mendoza que en el promedio nacional (y mucho menor que en los aglomerados del interior del país).<sup>7</sup> El Índice de Desarrollo Humano<sup>8</sup> mostraba hasta 1997 que la Provincia de Mendoza estaba al mismo nivel del promedio nacional.<sup>9</sup>

Las someras características enunciadas dan cuenta de un entorno socioeconómicamente diversificado y pujante, no obstante la gravedad de la crisis que está atravesando la Argentina desde 1998.

La ciudad y la provincia de Mendoza impactan al visitante por sus características culturales. Su identidad más superficial se reconoce en la belleza y pulcritud de la ciudad, el verde de sus arboledas y los canales que bordean las veredas. Cualquier ciudadano mendocino, exhibe su orgullo por el sistema de riego heredado de los primeros habitantes del desierto, los huarpes, por la gesta de la Campaña de los Andes, simbolizado en el Parque Gral. San Martín. Quizás la antinomia desierto – oasis sea una de las oposiciones fundamentales, el núcleo de la identidad, en tanto expresa la lucha del hombre frente a la naturaleza del desierto mediante la laboriosidad de su gente, la educación y la cultura puestas al servicio del desarrollo socioeconómico y humano. Quizás también esa dicotomía sea un ejemplo emblemático de la dificultad (el desierto) transformada en una oportunidad (el riego, el vergel, el papel de la educación y el trabajo humano).

La U.N.Cuyo registra en su interior esas mismas características: la limpieza, el orden, la previsibilidad, la belleza del campus, el buen estado de su infraestructura, el trabajo de la comunidad universitaria para modificar las condiciones adversas, el sentido del cumplimiento de compromisos. En el desarrollo institucional estas marcas son evidentes.

En la provincia de Mendoza, la U.N.Cuyo comparte con la Universidad Tecnológica Nacional la condición de ser públicas, esto es, su oferta de educación de pregrado y grado son gratuitas. Este hecho la convierte en una Universidad con alta demanda y ello se

---

<sup>5</sup> Muchos de esos indicadores son relevados solo en los principales aglomerados urbanos (28 en la actualidad), mediante la Encuesta Permanente de Hogares que se realiza semestralmente.

<sup>6</sup> En mayo de 1992 6,9% para el promedio de los aglomerados del país y 4,1% para el Gran Mendoza; en mayo de 2002, 21,5% y 12,7% respectivamente.

<sup>7</sup> En mayo de 2002 el porcentaje de personas bajo las línea de pobreza fue de Gran Mendoza 50,5%, promedio aglomerados, 53,0% y promedio aglomerados del interior 56,5%.

<sup>8</sup> El Índice de Desarrollo Humano (IDH), desarrollado por el PNUD se construye a partir de una agregación ponderada de indicadores de esperanza de vida al nacer, tasa de alfabetos adultos, tasa de matriculación combinada en primario, secundario y terciario, y Producto Bruto Interno por habitante en dólares corrientes corregidos según la paridad de poder de compra del país (PPP u\$s). El valor del IDH varía entre 0 y 1, siendo 1 el valor que corresponde a la mejor situación relativa.

<sup>9</sup> El IDH nacional fue de 0,884 en 1996 y 1997, el de Mendoza 0,883 y 0,882 respectivamente. Un índice similar, el Índice Promedio Combinado de Bienestar, desarrollado por la economista M.C. Mirabella de Sant de la U.N.T., muestra a Mendoza en 2001, en el 7º lugar entre las provincias, con 1,012 ligeramente superior al promedio nacional, igual a 1.

expresa en términos de educación universitaria al alcance de todos los jóvenes en condiciones de recibirla. El principio de igualdad de oportunidades es explícito tanto en su Estatuto como en el Plan de Desarrollo Institucional 1999-2004. El análisis de las pendientes resultantes de la comparación entre aspirantes e ingresantes, muestran esta demanda creciente.

Simultáneamente la U.N.Cuyo es competitiva y busca conscientemente que calidad y excelencia integren su identidad institucional. No es un dato menor para la comprensión institucional, la existencia de una oferta de educación superior privada importante con la cual la universidad pública compite en la captación de la juventud universitaria. En efecto, dado el desarrollo socioeconómico de la provincia, la ciudad de Mendoza es sede de una diversidad de ofertas de educación superior privada: seis universidades privadas, tienen sede en la Ciudad y provincia. Las carreras de las universidades públicas y privadas en muchos casos se solapan y en otros se complementan. Por ejemplo, dentro de la complementación, las carreras de Psicología, Arquitectura, Educación Física se brindan en las universidades privadas y no en la pública.

Dos principios constituyen la identidad de la U.N.Cuyo: Igualdad de oportunidades para diferentes sectores sociales y calidad de la oferta educativa, la investigación y la extensión. Ambos se expresan en su misión. En consecuencia, es plausible identificar este doble propósito de universidad de calidad y al mismo tiempo, de igualdad de oportunidades para estudiantes y docentes que deseen integrar su comunidad. Un indicador de ello es la preocupación constante por el ingreso, permanencia y egreso de sus estudiantes así como el concurso es el dispositivo principal para el ingreso, permanencia y ascenso del personal docente.

### 5. UN SOMERO RECORRIDO HISTÓRICO

En este trabajo, la mirada histórica del desarrollo institucional de la U.N.Cuyo es superficial pues no se ha dispuesto de referencias específicas y el tema no es abordado en el IA. El supuesto de incorporar una consideración histórica en la evaluación de una universidad dada es tratar de comprender e identificar sus atributos: La identidad es un complejo proceso en el cual la historia, la vinculación con el medio provincial, regional y nacional, las representaciones de los actores externos e internos, convergen en elaboraciones simbólicas y prácticas. La identidad se asocia con una estructura, conformando un par dinámico.

La U.N.Cuyo, como todas las universidades públicas argentinas, registra los momentos de ruptura y continuidad institucional. A la luz de la información consultada y de las opiniones de los actores entrevistados, se puede distinguir, al menos, tres etapas: La primera se extiende desde su creación en 1939 como universidad regional hasta su recorte ajustado al territorio provincial en 1973 reteniendo el nombre original e incluyendo al Instituto Balseiro. La segunda se extiende desde 1973 hasta 1983, año de retorno al Estado de Derecho en la Argentina. Y la tercera comprende el período democrático hasta nuestros días. A lo largo de más de seis décadas, la U.N.Cuyo ha desarrollado, con las limitaciones propias de los avatares políticos que atraviesan la universidad pública argentina, una estrategia de expansión y fortalecimiento institucional.

Desde luego, los rasgos de su identidad institucional tienen una fuerte impronta histórica y una relación profunda con su entorno sociopolítico, económico y cultural. Se pueden visualizar en el funcionamiento y diseño institucional actual, la invariancia de su núcleo fundante (desierto/oasis, naturaleza vs. trabajo humano), al que hacíamos referencias precedentemente. Invarianza que no significa rigidez en este caso, sino un conjunto de elementos que se han venido transformando en un juego también dicotómico de conservación y cambio. En el marco de este informe enfatizaremos la década del noventa..

Tanto en el IA como en las entrevistas, llama la atención, la idea de continuidad de gestión. En la U.N.Cuyo no se registran procesos de rupturas fuertes, de disrupciones. Esto significa que una nueva gestión, retoma, reorienta, desarrolla, profundiza la anterior y ello ocurre no sólo en el ámbito de la universidad pública sino también en el jurisdiccional.. Prima la continuidad por sobre los cambios bruscos de timón. Un ejemplo de esto, es el Plan de Obras de Infraestructura que desde 1966 cuando se decide la constitución y construcción del Campus, opera como marco regulatorio y de desarrollo planificado. Y, al mismo tiempo, se perciben y comprueban procesos de transformación importantes que le dan una clara identidad a esta universidad en el sistema universitario público argentino.

Si se focaliza la última década se comprueba procesos de cambio institucional relevantes. Sin pretender la exposición de un cuadro exhaustivo, para la década de los 90s, los momentos clave se reseñan a continuación:

- 1- 1989: Decisión por parte de la máxima conducción universitaria de establecer un ingreso restringido mediante un sistema de admisión que incluye tres componentes básicos: la información de la oferta, la confrontación vocacional y la prueba de ingreso.
- 2- 1992. Inicio y puesta en marcha del Proceso de Autoevaluación Institucional focalizada en la evaluación de la docencia con apoyo de la Secretaría de Políticas Universitaria.
- 3- 1995. Evaluación Externa de la U.N.Cuyo. Es la primera universidad pública que lleva a cabo el proceso, con anterioridad a la sanción de la Ley de Educación Superior y, en consecuencia, a la creación de la CONEAU.
- 4- A partir de 1995 se lleva a cabo un posgrado dependiente de la Secretaría Académica, la Especialización en Docencia Universitaria, que atiende un porcentaje importante de docentes y se estima que tuvo efectos en la movilización pedagógica e innovadora que se registra en la comunidad universitaria.
- 5- 1998: iniciación de la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional de la U.N.Cuyo mediante la integración de comisiones con representantes de las unidades académicas. La elaboración de dicho plan implica retomar las debilidades señaladas en la Evaluación externa de 1995 y proponer estrategias de superación de las mismas.
- 6- 1999: aprobación del Plan de Desarrollo Institucional 1999-2004 por parte de las máximas autoridades universitarias. El Plan es estratégico comprende las funciones básicas de gestión, docencia, investigación, extensión, infraestructura y se articula con la programación presupuestaria bianual, lo que asegura coherencia y unidad de propósitos a las acciones y producciones emprendidas hasta el presente.

- 7- 2000: se inicia el Proceso de la Segunda Autoevaluación Institucional, esta vez con un marco y alcance mayor al de la Primera. El proceso se describe en el apartado correspondiente, aquí sólo señalaremos el establecimiento de los criterios tomados de la Primera Evaluación Externa, del Plan de Desarrollo Institucional y de los Lineamientos para la Evaluación Institucional de la CONEAU.
- 8- 2001 - 2. Inauguración del CICUNC (Centro de Información y Comunicación de la U.N.Cuyo) donde se integra todo el sistema de información de la U.N.Cuyo con su moderna biblioteca central y una enorme potencialidad para los estudios no convencionales (educación a distancia, educación virtual, producciones de multimedios). Inauguración del nuevo edificio de la Facultad de Derecho.
- 9- 2002: El esfuerzo institucional está puesto en asegurar la igualdad de oportunidades mediante el Programa de Becas de Ingreso y Permanencia Universitaria –BIPU- ((Ver capítulo Docencia), el diseño, implementación y puesta en marcha del Proyecto **Propuesta de Ingreso a la U.N.Cuyo basado en competencias**<sup>10</sup> y la reforma de la gestión, integración universitaria y articulación con el medio sociocultural y económico son una realidad.

## 6. EN TORNO AL PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA U.N.CUYO

En virtud de las caracterizaciones expuestas, se comprueba que la evolución de la U.N.Cuyo ha seguido el ritmo de los tiempos. Su fuerte identidad provincial y regional ha mostrado una apreciable flexibilidad para ir adaptándose a los cambios propios de la posmodernidad y a las consecuencias del discurso neoliberal de finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI.

A partir de 1995, la U.N.Cuyo comienza un proceso de cambio acelerado. El punto de inflexión lo marca la primera autoevaluación de 1995. El Proyecto Institucional de la U.N.Cuyo está definido principalmente en el Plan de Desarrollo Estratégico 1999-2004 para cuya formulación la universidad en su conjunto y desde el rectorado “repenso” la universidad en términos de la misión y la visión de la U.N.Cuyo con respecto al porvenir. Desde luego, este plan desempeña un papel clave en el proceso de la segunda autoevaluación porque constituye un criterio genuino no sólo en materia de formulación de políticas y las acciones consecuentes, sino también como término de la comparación que funda la autoevaluación.

A lo largo de este trabajo se podrá identificar la marcha institucional. En 2002, se evidencia un seguimiento y desarrollo de los temas recurrentes expresados en políticas y líneas de acción coherentes con el Proyecto institucional. Desde luego, los objetivos estratégicos formulados en el Plan de 1999-2004 expresan las carencias que se deben superar. La U.N.Cuyo, como muchas universidades públicas argentinas, presenta unidades académicas con distinto grado de desarrollo, con enclaves de modernización y de problemas aún no resueltos. El proyecto los asume en toda su complejidad y con realismo va abordándolos a

---

<sup>10</sup> En noviembre de 2002, el Proyecto está en proceso de desarrollo: se capacitaron más de 400 docentes del nivel Polimodal, se produjeron 10.000 ejemplares de cada uno de los dos documentos básicos para la adquisición de las competencias seleccionadas –Comprensión Lectora y Resolución de Problemas-.

fuerza de diagnósticos, propuestas, realizaciones. La evaluación como práctica social está implantada en la U.N.Cuyo.

Otra lectura del Proyecto Institucional es examinar las estrategias para resolver los problemas. Evidentemente, la estrategia es basarse en diagnósticos, en estudios específicos de los problemas (ingreso, duración de las carreras, igualdad de oportunidades, integración institucional, vínculos efectivos con la comunidad, entre otras), y la adopción de políticas y cursos de acción consecuentes con los recaudos necesarios en materia de recursos. En este sentido es destacable el realismo de dicho proyecto.

La conducción tanto central como de las unidades académicas no evitan la consideración de éxitos y fracasos. Tanto en el IA como en las voces de los actores se perciben un alto grado de satisfacción por la pertenencia a la Universidad y la pertinencia de sus acciones. Y también se expresa la inquietud por los fracasos o éxitos parciales, tales como el comportamiento de los estudiantes en cuanto a materias rendidas y aprobadas, en un relativo éxito del Programa B.I.P.U (Becas de Ingreso y Permanencia Universitaria), en el acortamiento de los planes de estudios no acompañados con un relativo aumento de la tasa de egresados, entre otros. Estos inconvenientes no disminuyen el entusiasmo, la pasión y el compromiso de gran parte de la comunidad universitaria con su institución, más bien los estimulan.

Finalmente, el proceso de cambio de la U.N.Cuyo y, en particular a partir de la evaluación institucional, muestra la complejidad creciente de las instituciones: En rigor, afrontar un problema con determinadas estrategias genera resultados que, a la postre desnudan otros problemas. Por ejemplo, a partir de la Evaluación Externa de 1995, acortar las carreras mediante reformas curriculares es un propósito noble, derivado explícitamente de los criterios establecidos por la propia U.N.Cuyo, y su concreción devela otros procesos –las bajas tasas de graduación, el número bajo de estudiantes con materias rendidas, las BIPU –. Estos procesos abren otros interrogantes que seguramente serán los próximos objetivos estratégicos a asumir por la “muy noble Universidad Nacional de Cuyo”.

### 7. ELEMENTOS QUE COMPONEN LA PRESENTACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN.

El producto del proceso de autoevaluación de la U.N.Cuyo se encuentra constituido por un Informe Central, los informes de cada una de las unidades académicas y tres tomos con los resultados de encuestas de opinión a los docentes, estudiantes y graduados respectivamente.

El Informe Central, de alto grado de generalidad, es lo que se podría denominar el Informe de Autoevaluación de la U.N.Cuyo propiamente dicho, dado que concentra la información relevante y las recomendaciones necesarias tomando como objeto de estudio a la universidad como un todo. Esto no significa el desconocimiento de la riqueza que se manifiesta en el despliegue de las unidades académicas, el Informe Central, muy por el contrario, refleja la agregación de las observaciones, mediciones y juicios evaluativos realizados en cada una de las Facultades. En este sentido, y para prácticamente todas las dimensiones de análisis utilizadas, el todo no representa más que la suma de las partes. El Informe Central, sin embargo, contiene la descripción del proceso de autoevaluación, sus

distintas etapas, y una evaluación de la dimensión “Gobierno y Gestión” que excede lo que ocurre en cada unidad académica y que da cuenta de la especificidad del Rectorado como cabeza y síntesis de la universidad en su conjunto.

Por tanto el resultado de todo el proceso de autoevaluación no sólo da cuenta de la situación en la que se encuentra la U.N.Cuyo como institución sino que a su vez provee una serie de informes de cada una de sus partes que, si bien no la explican plenamente como institución, permiten enriquecer y profundizar todo análisis cuyo punto de partida esté en el Informe Institucional –el Central- propiamente dicho. En este sentido el Informe Central funciona como un hipertexto que permite penetrar a la institución a fondo, hasta cada uno de los programas o carreras de cada una de sus unidades académicas.

Ahora bien, si enfocamos la lectura de la autoevaluación desde la experiencia de cada unidad académica puede decirse que el proceso contenido en informes institucionales evidencian las especificidades de cada facultad y permiten a cada una de ellas replantearse el rumbo para corregir aquellos aspectos que se hayan caracterizado como “debilidades” y, simultáneamente, afirmarse en sus “fortalezas”. En otras palabras: “Estos informes adoptan el formato de una *enciclopedia*, en la que cada redactor, cada evaluador clave, sintetiza un asunto evaluado. En tanto enciclopedia, los Informes de Autoevaluación reflejan los niveles de conciencia y desarrollo de cada aspecto evaluado con mayor nitidez que si se tratara de un único informe redactado por un evaluador o equipo poco numeroso<sup>11</sup>”.

### 8. METODOLOGÍA Y ETAPAS DE LA AUTOEVALUACIÓN

Como se mencionó precedentemente, la actual autoevaluación representa el segundo ejercicio de este tipo que lleva adelante la U.N.Cuyo. En la primera oportunidad se profundizó centralmente en la función “Docencia”. En cambio en esta segunda autoevaluación la U.N.Cuyo ha decidido analizarse utilizando las dimensiones que surgen del documento “Lineamientos para la Evaluación Institucional”, originado en la CONEAU. Éstas dimensiones son: Docencia; Investigación, desarrollo y creación; Extensión, producción de tecnología y transferencia; Gestión y gobierno; Recursos Humanos; Infraestructura y Recursos Materiales; Servicios de biblioteca, de información e informáticos; e Integración de la institución universitaria.

La Autoevaluación toma como su propia pauta al Estatuto Universitario dado que en él “se encuentran los fundamentos conceptuales y axiológicos que requiere la tarea evaluativa”. Pero también se concentra en el grado de cumplimiento de las “Recomendaciones expresadas en la Primera Evaluación Institucional”, los objetivos y acciones del “Plan de Desarrollo Institucional 1999-2004, de los planes de gobierno, de planes de acción y de programas de la U.N.Cuyo.

Para llevar adelante el proceso se constituyó una comisión<sup>12</sup> integrada por un representante de cada unidad académica y coordinada por la Secretaria Académica de la universidad. Esta comisión sirvió de enlace entre el trabajo y los criterios esbozados en las facultades y la

---

<sup>11</sup> Informe Central pag. 11. *Introducción y Metodología*.

<sup>12</sup> Comisión General de Autoevaluación Institucional

actividad que se desplegaba en el nivel central. Durante tres meses la comisión “sistematizó los documentos referenciales y debatió sobre los objetivos, los criterios, las variables, dimensiones, índices e indicadores, la forma de recabar los datos, su posterior análisis y la metodología general a aplicar”. Esta etapa terminó con una serie de acuerdos mínimos que permitieron que la autoevaluación contara con un lenguaje común a todas las unidades académicas y, de esta manera, que se posibilitara la agregación de información homogénea.

El paso siguiente fue la efectiva realización de la autoevaluación en el interior de cada facultad y del Instituto Tecnológico Universitario –del cual la universidad forma parte -. Con los informes correspondientes se procedió a la redacción de un documento preliminar de la Segunda Autoevaluación de la U.N.Cuyo y sus Recomendaciones para los próximos seis años. Este informe fue discutido por toda la comunidad universitaria, realizándosele correcciones y aportes que surgieron como producto del debate. Por último se procedió a la confección del Informe Final.

Con la Autoevaluación la U.N.Cuyo pretende realizar una pormenorizada descripción de la realidad universitaria, cómo se desarrollan las actividades y cuáles son las tendencias que se vislumbran para el futuro. Pero para que la autoevaluación opere como un ejercicio que habilite y promueva transformaciones institucionales en pos del mejoramiento, el proceso debe contar con una amplia participación de evaluadores que, a través del mismo, se tornan autoconscientes de la situación de la institución y se constituyen en una masa crítica con potencialidad suficiente para promover el cambio. Por tanto la participación también representa para la U.N.Cuyo un objetivo a lograrse a lo largo del ejercicio de autoanálisis.

La autoevaluación, entonces, se desarrolló a partir de un acuerdo básico alcanzado por la Comisión General de Autoevaluación Institucional. En dicho acuerdo se establece que las dimensiones de análisis serán las expuestas en “Lineamientos”, que se tomará a la autoevaluación como una *investigación evaluativa* y por tanto centrada en focos de interés –que pueden ser las dimensiones- y en preguntas de investigación sistemáticamente planteadas. También se acordó que la metodología básica fuera la de *evaluación respondiente* donde mediante *evaluadores clave* –actores representativos- se formulan las preguntas de investigación pertinentes, se deciden estrategias de recopilación de datos, se obtiene la información y se elaboran informes sintéticos. Los evaluadores clave deben identificar a los *informantes clave* conformándose entre ellos un espacio de diálogo donde pueden identificarse zonas de consenso y disenso valorativo entre los actores involucrados. La realidad investigada es aprehendida como un conjunto de procesos – sobre los cuales cada actor presenta perspectivas diferentes- que aparecen ante quienes constituyen la institución como datos objetivos pasibles de ser descriptos y evaluados. Una forma de llevar adelante el momento descriptivo es mediante la utilización de indicadores de rendimiento e información estadística relevante. En este sentido se consigna que “a efectos de responder una pregunta de investigación, se deben identificar las dimensiones constitutivas del fenómeno a investigar (fase cualitativa) y, en la fase cuantitativa, discernir distintas variables y sus indicadores e índices que permiten una precisa descripción; seleccionar aquellos indicadores e índices que, por su facilidad de acceso y economía, se adecuen a los recursos temporales y humanos disponibles, recolectar los datos y sistematizarlos en matrices y, finalmente, proceder a su análisis y resumen (fase interpretativa)”.

Durante la visita, el Comité de Pares Evaluadores (CPE) entrevistó a la Comisión General de Autoevaluación y en el relato de los diferentes miembros, ellos coinciden en cuanto al consenso en torno a los criterios escogidos, al esfuerzo puesto en la recolección y procesamiento de la información cuantitativa así como al enfoque de investigación evaluativa sostenida durante el proceso y la prescindencia de las autoridades en cuanto al diseño y desarrollo del plan de trabajo (autonomía de los actores en el proceso). El obstáculo principal estuvo, según la Comisión, en el escaso tiempo disponible para la elaboración de conclusiones y recomendaciones, las cuales aparecen como listado de tareas más que como nuevos problemas a abordar y nuevas estrategias para resolverlos. Por otra parte, también el escaso tiempo sería la causa de la ausencia de explicaciones frente a problemas que se reiteran, tales como, la baja tasa de exámenes rendidos y aprobados por parte de los estudiantes, el leve aumento de las tasas de egresados no obstante los esfuerzos realizados para mejorarlas, las dificultades para establecer áreas prioritarias en investigación, para alcanzar una mayor coordinación e interdisciplinariedad en acciones de extensión y servicios, entre otros. La mayor participación, el logro de acuerdos sostenidos en el largo plazo, la difusión y debate de los informes y su consecuente evaluación serían objetivos de próximos ejercicios. Quizás el resultado más relevante de esta segunda experiencia de autoevaluación es la necesidad de contar con un sistema de evaluación permanente, como un objetivo surgido desde el seno de algunas unidades académicas. A la luz de estos resultados, es válido concluir que en la U.N.Cuyo la práctica social de la evaluación institucional está instalada y es plausible que ésta se desarrolle y aumente sus efectos de mejora institucional.

## **SEGUNDA PARTE: EVALUACION DE LAS FUNCIONES**

### **GESTIÓN Y GOBIERNO E INTEGRACIÓN E INTERCONEXIÓN DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**

En la U.N.Cuyo se ha instalado como preocupación permanente el desarrollo, la potenciación y el fortalecimiento de las capacidades de gestión, de integración y de articulación de su accionar.

Es evidente la relevancia que la U.N.Cuyo le otorga al diseño de mecanismos de coordinación que mejoren la acción académica e institucional. En diversas oportunidades, tanto en el Informe de Autoevaluación como en la visita, quedaron claros los esfuerzos de la Universidad por identificar y valorar las estrategias y políticas que emergen a nivel institucional, para conocer y merituar la relación de éstas con la identidad de la institución, y para la afirmación o transformación, según sea el caso, de la misión y propósitos centrales que la rigen.

Junto a la U.N.Sur y la U.N.P.A., la U.N.Cuyo fue una de las primeras instituciones en llevar a cabo una autoevaluación seguida de una evaluación externa. En aquella oportunidad se profundizó la función “Docencia” y a partir de ello se llevaron adelante diversos planes y programas institucionales y académicos de envergadura, los cuales están descriptos en el informe de autoevaluación y reseñados a los largo de este documento.

La segunda autoevaluación avanza sobre las otras dimensiones de la institución (Investigación, desarrollo y creación; Extensión, producción de tecnología y transferencia; Gestión y gobierno; Recursos Humanos; Infraestructura y Recursos Materiales; Servicios de biblioteca, de información e informáticos; e Integración de la institución universitaria) e incorpora a los objetivos más generales de la Universidad los propósitos expuesto en el “Plan de Desarrollo Institucional 1999-2004”., el cual no sólo refiere a su misión básica<sup>13</sup>, sino que también avanza sobre el planteo de objetivos estratégicos:

- *“Adecuar la estructura académica, administrativa y de gestión, a fin de avanzar en la concreción de la Universidad como una totalidad.*
- *Crear las condiciones básicas para constituir la Universidad en un centro de crecimiento personal y profesional, orientado al logro de todos y cada uno de sus integrantes comprometidos con su misión.*
- *Asegurar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje y la igualdad de oportunidades en las instancias de permanencia y egreso y en la vinculación continua con los graduados.*
- *Lograr una institución pertinente, democrática, funcional, hábil para detectar necesidades y anticipar acciones con respuestas concretas y ágiles al contexto social.*

---

<sup>13</sup> El Plan de Desarrollo Institucional 1999 – 2004 expresa que *es misión de la Universidad Nacional de Cuyo, dada su vocación educadora y según su fundamento histórico de creación, responder a la demanda legítima de la comunidad regional que requiere de conocimientos específicos para su desarrollo, instrumentando los medios adecuados para la creación de los espacios de enseñanza, de investigación y de servicio a la comunidad que generen y comuniquen conocimiento científico, tecnológico, humanístico y artístico del más alto nivel; beneficio que alcanzará al hombre y a la sociedad.*

- *Asegurar la capacidad competitiva y cooperativa de la Universidad a través de su fortalecimiento interno en busca de la calidad y de su articulación con los distintos niveles educativos y con organizaciones educativas, sociales y productivas, para el cumplimiento de su misión en respuesta a la realidad social.*
- *Anticipar las demandas de la sociedad y responder a ellas en forma eficaz y eficiente.*
- *Fijar una política de ingreso.”*

Se percibe, entonces, que la U.N.Cuyo busca mejorar la calidad de sus procesos y su articulación tanto interna como externa. Esto se objetiva en la búsqueda de una mayor integración institucional y en una constante inquietud para que su accionar resulte relevante en la región.

### LA INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

Uno de los ejes clave del desarrollo reciente de la U.N.Cuyo se centra en la búsqueda de una estructura integrada, con una disposición y ordenamiento de sus partes en torno de su misión, un todo material, económico, social, político y cultural que contenga de manera estructural todas y cada una de sus acciones:

- *“Adecuar la estructura académica, administrativa y de gestión, a fin de avanzar en la concreción de la Universidad como una totalidad.*
- *Crear las condiciones básicas para constituir la Universidad en un centro de crecimiento personal y profesional, orientado al logro de todos y cada uno de sus integrantes comprometidos con su misión.*
- *Asegurar la capacidad competitiva y cooperativa de la Universidad a través de su fortalecimiento interno (...) para el cumplimiento de su misión (...).*

Basada sobre estos principios, la gestión supone la existencia de capacidades para el reconocimiento de la interfuncionalidad e interdisciplinariedad de los componentes de la Universidad, la comprensión de la pluralidad de las contribuciones individuales en la conformación efectiva de la misión establecida, el conocimiento de sus rasgos organizacionales específicos y los determinantes de su efectividad.

En la actualidad la gestión de la U.N.Cuyo reconoce las características universales de su identidad institucional y las específicas que configuran la forma en que se presenta la misma en el presente. Las primeras representan los elementos que cohesionan a la comunidad académica en torno de una identidad común que se fue constituyendo a lo largo de su historia y que es, además, reconocida por la región en que se inserta. Entre las características particulares se encuentran las que provienen de diversas transformaciones llevadas a cabo durante la última década. Éstas constituyen los elementos diagnósticos tenidos en cuenta por la actual gestión para la efectiva promoción de la integración institucional.

De este modo, la integración, núcleo de la misión institucional, supondrá una cuidadosa atención de la gestión desde su perspectiva más amplia, esto es, como interfaz entre proyecto institucional y proyecto de gobierno, y como responsable de su eficacia social.

## La estructura para la gestión y sus transformaciones

Los componentes básicos de la estructura y del sistema de gobierno de la U.N.Cuyo no se apartan de los habitualmente presentes en instituciones universitarias nacionales. Cuenta con dos ámbitos de gobierno, uno colegiado y otro unipersonal. El órgano máximo de gobierno es la Asamblea Universitaria quien elige al rector y al vicerrector; mientras que el gobierno general de la institución es ejercido por el Consejo Superior que se encuentra integrado por el rector, los decanos de las facultades, un profesor y un alumno por cada facultad, cuatro representantes de los auxiliares docentes, tres egresados y un representante del personal de apoyo. El rectorado cuenta con secretarías y su organización básica está dispuesta por la Ordenanza N° 33/93. Ambos cuerpos rigen una institución que se encuentra integrada por once facultades, el Instituto Balseiro, escuelas de nivel polimodal, dependencias dedicadas a la extensión universitaria, la acción social y sanitaria y la educación física, así como, en convenio con la Provincia de Mendoza, un Instituto Tecnológico Universitario (ITU)<sup>14</sup>. El gobierno de cada facultad es ejercido por un Consejo Directivo presidido por un decano que es elegido por el mismo cuerpo. Éste se encuentra integrado por representantes de los docentes, egresados, personal de apoyo y alumnos, elegidos democráticamente por los respectivos claustros.

Algunas unidades académicas se encuentran organizadas por carreras y otras por departamentos que en algunos casos coinciden con las carreras y en otros se “organizan sobre la base de criterios epistemológicos”<sup>15</sup>.

Lo que viene evidenciándose es una profunda transformación en cuanto a la ubicación de los *locus* de decisiones y responsabilidades para la organización y ejecución de las políticas.

En primer lugar, a nivel del Rectorado se está llevando adelante una política de centralización de las decisiones políticas y de desconcentración ejecutiva. Así, se han unificado Secretarías en una General responsable de aspectos económico-financieros, de logística, de despacho, de resoluciones, de comunicaciones, de organización de reuniones, de obras y mantenimiento, de recursos humanos; y simultáneamente se han creado Direcciones Generales Ejecutivas<sup>16</sup> a cargo de Directores Generales de nivel profesional<sup>17</sup> y personal de Apoyo Académico<sup>18</sup> que conocen los detalles administrativos necesarios para la gestión de la organización y la ejecución de las políticas.

En segundo lugar, entre la unidad central y las unidades académicas, se observa un proceso de descentralización importante<sup>19</sup>.

---

<sup>14</sup> Cabe destacar que la Facultad de Derecho concluyó la etapa normalizadora en 1999 y la de Educación Elemental y Especial se transformó en facultad en 1995 y se normalizó en 1996.

<sup>15</sup> IA. *Función Gobierno y Gestión*. Pag. 4

<sup>16</sup> A cargo de personal de apoyo académico (no docentes, categoría 11, cual es la máxima del escalafón correspondiente).

<sup>17</sup> Todos ellos con título universitario, salvo en Administración a cargo de un idóneo.

<sup>18</sup> Tal la denominación que en la Universidad Nacional de Cuyo se le otorga al personal No Docente.

<sup>19</sup> El informe de autoevaluación señala que la U.N.Cuyo mediante una política de capacitación, motivación y control de personal y de descentralización de trámites hacia las respectivas unidades académicas logró reducir, en el término de dos años, la cantidad de trámites pendientes de resolución de 505 en julio de 1995 a 0 en diciembre de 1997. Asimismo entre 1996 y el 2000 el número de resoluciones, ordenanzas y disposiciones pasó de 1730 a 1841 –habiéndose experimentado un

El Rectorado que hasta el presente centraliza y concentra las funciones de gestión presupuestaria, contable y financiera, ha iniciado un proceso de descentralización de esta función en las respectivas Unidades Académicas con la simultánea y paulatina puesta a régimen del sistema ‘Comechingones’ (SIU). Por su parte, aunque la Tesorería General centraliza el pago de todas las operaciones de la Universidad, los procesos y decisiones relativas a Compras y Contrataciones están a cargo de cada Unidad Académica. Distinto es el caso para la realización de obras y para el mantenimiento ya que se encuentran centralizados; excepto el mantenimiento menor y los servicios de limpieza los cuales están a cargo de cada Unidad.

En tercer lugar, se ha iniciado un proceso de articulación entre la unidad central y las académicas en torno a la planificación, la evaluación y el control.

La integración de la función de Programación y Evaluación Académica ha tomado impulso con la nueva gestión, mediante el énfasis en la comunicación y el trabajo conjunto con los Secretarios Académicos de las Facultades<sup>20</sup>. En este ámbito se discuten prioridades académicas y pautas de políticas académicas regionales; se asume el asesoramiento en planes de estudio; se profundizan temas puntuales; se producen informes y elaboran propuestas que son discutidas con los distintos Secretarios Académicos involucrados. La Dirección General de Informática quedó como unidad de servicio específica del Rectorado. La política informática para toda la Universidad está a cargo del Centro de Información y Comunicaciones de la Universidad Nacional de Cuyo (CICUNC)<sup>21</sup>.

Las relaciones institucionales son gestionadas por una nueva Secretaría<sup>22</sup> creada al efecto, dada la relevancia que éstas asumen en los propósitos institucionales. Sus objetivos se centran en la vinculación académico-productiva y en el aprovechamiento de Convenios Nacionales e Internacionales. El Secretario de Relaciones Institucionales es presidente de la Fundación Universidad Nacional de Cuyo (FUNC)<sup>23</sup>. Es intención coordinar desde la Fundación las áreas de producción de todas las unidades académicas y que los miembros representantes del área productiva provengan del Consejo Asesor del área de relaciones institucionales de la U.N.Cuyo. A partir de Convenios Marco, cada unidad académica está

---

pico de 2042 en 1999. Cabe consignar que en 1994 un 52% de dichos trámites demoraba más de 30 días para ser tratado por el Consejo Superior y su sanción definitiva, en el 2000 sólo el 6% de ellos tardaba más de un mes en contar con su respectiva resolución.

<sup>20</sup> Para ello realizan sistemáticamente reuniones semanales.

<sup>21</sup> Para poder contar con información oportuna, homogénea y confiable la U.N.Cuyo, a través de su Departamento de Estadística, convocó a un representante de la sección de alumnos y otro de la oficina de informática de cada unidad académica con el objetivo de conformar una comisión que acordara pautas, parámetros de medición, definiera variables, etc. Así se inició un proceso llamado ‘Unificación del Sistema de Información Universitario’. Mediante este proceso entre 1995 y 1996 se logró establecer un piso común de información y el manejo de indicadores y variables que se constituyeran en un idioma común a todas las unidades académicas. Ya entre el ‘96 y el ‘97 se logró a su vez la unificación el programa de carga del ‘Registro de Aspirantes a Ingreso’. Hoy día se ha logrado ‘disponer de información estadística detallada (cuadros y gráficos) en el mismo año de análisis, lo que hasta ese momento había resultado imposible (Función ‘Gobierno y Gestión. Pag.17)’.

<sup>22</sup> Anteriormente el área estaba a cargo de una asesoría con énfasis en relaciones internacionales.

<sup>23</sup> La Fundación Universidad Nacional de Cuyo (FUNC) - única unidad de vinculación aprobada por el Consejo Superior- en la actualidad concentra sus actividades en servicios de capacitación, utilizando los programas FONTAR y de Crédito Fiscal SEPYME. Los capacitadores son seleccionados en base a un Registro de Docentes. En la actualidad manifiestan estar realizando acciones para transparentar la inscripción al mismo.

habilitada para firmar convenios específicos, esquema con el cual desde la unidad central se perdía información. Bajo la concepción de articular unidades académicas, tanto para relaciones con instituciones académicas como con empresas, se dispuso una modificación al régimen de Convenios Marco: las actas complementarias son efectivas cuando son informadas al Rectorado. Asimismo, en la actualidad se está actualizando el estado operativo de los convenios y se está trabajando en un nuevo organigrama, convenios y becas, orientados hacia la articulación de la transferencia tecnológica. Dado el énfasis del área, para descargarla de funciones de difusión de la información de la Universidad se planea la utilización de una página Web.

El Rectorado ha constituido recientemente un área asesora en reingeniería administrativa que ha encarado la elaboración de un plan basado sobre una metodología participativa para la detección de problemas y la elaboración de propuestas de solución para ser elevadas al Consejo Superior de la Universidad. Para ello han invitado a los Decanos y al Gremio a participar con representantes en talleres organizados por temática. No poseen equipo de personal permanente.

De esta forma se ha concebido el “Programa de Reingeniería Administrativa”, de una duración de seis meses, dirigido por la asesoría en Reingeniería Administrativa, con el propósito de desarrollar sistemas flexibles de gestión administrativa que alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y revertir la falta de motivación del personal. Coherentemente, se plantea incorporar nueva tecnología administrativa junto con la revalorización de los recursos humanos y de la ética del trabajo. Para ello el programa se sustenta en los siguientes Sub-Programas:

- ✓ Sistema de Otorgamiento de los Adicionales por Mayor Dedicación y Carácter Crítico de la Función al Personal de Apoyo Académico. Su objetivo es asegurar, en el otorgamiento de los adicionales, criterios de objetividad, equidad y transparencia. Este subprograma concluyó en un Proyecto de Resolución elevado al CS el 23/07/02.
- ✓ Sistema de Evaluación de Desempeño y Calificación del Personal de Apoyo Académico. Su objetivo es rediseñar el sistema vigente para mejorar el desempeño del personal y elaborar bases para su compensación, ubicación, necesidades de capacitación, información, reubicar puestos de trabajo y planificar el desarrollo de la carrera administrativa.
- ✓ Taller de Formulación de Proyectos Institucionales para el Personal de Apoyo Académico. Tiene el propósito de dotar de conocimientos al personal aludido en temas de estructuras, procesos y cambios organizacionales.
- ✓ Estructura Organizativa de Escuelas y Colegios dependientes del Rectorado a través de la Dirección General de Educación Polimodal. Persigue que la estructura sea equilibrada y adecuada a los objetivos y características de cada Escuela o Colegio.
- ✓ Sistema de Capacitación Continua del Personal de Apoyo Académico. Tiene el objeto de institucionalizar el sistema, asegurar su coordinación, la aplicación de políticas y estrategias generales para todos los sectores, la participación equitativa y su ejecución.

- ✓ Implementación de las Normas de Calidad ISO 9001:2000 en la Secretaría Económico-Financiera y Administrativa del Rectorado. Completar el proceso iniciado en el 2001 en la Secretaría Económico-Financiera y extenderlo al área Administrativa.

Se considera que estos subprogramas -y su concepción- resultan pertinentes para los objetivos generales que se plantean, orientados hacia la mejora administrativa de la Universidad. Por otro lado, se sugiere no perder de vista, para guiar los contenidos de los subprogramas, un modelo de gestión por objetivos y resultados (como así aparece en algunas de las descripciones aportadas por las autoridades). A partir del mismo se integran y alinean los procesos sustantivos y de apoyo para cumplir con los objetivos, la estructura orgánico-funcional muestra las responsabilidades en la ejecución de las actividades de dichos procesos y los recursos humanos para asumir esas responsabilidades en función de sus competencias y remunerarlos en función de los resultados que alcanzan en el desempeño de su labor<sup>24</sup>.

#### **Otras áreas también registran modificaciones.**

Se observan cambios en el área de Recursos Humanos. Hasta el presente sólo efectúa el registro del personal y administra sus legajos. No obstante, es manifiesto el deseo de las autoridades políticas y de los funcionarios ejecutivos respecto de que esta Dirección asuma responsabilidades sobre la gestión del personal, esto es, selección, desarrollo de carrera, evaluaciones de desempeño, sistema de remuneraciones e incentivos; aspectos sobre los cuales se reconoce la necesidad de avanzar en términos de políticas, sistemas y coordinación entre unidades académicas. En este sentido, la otrora Dirección de Organización y Métodos, hoy absorbida por la administración de los recursos humanos, posee competencias para la obtención de los resultados buscados. Al respecto, también resultarían contributivos los aportes provenientes de los docentes de la Carrera de Administración.

La Dirección General de Higiene, Seguridad y Medicina del Trabajo posee responsabilidad en las cuestiones asociadas con el control de ausentismo, cambios de funciones por enfermedad, exámenes psicofísicos de ingreso, coordinación de juntas médicas y accidentes de trabajo. En la actualidad se ha puesto énfasis en un programa de disminución del ausentismo basado sobre la prevención. Si bien el ausentismo declarado es inferior al promedio internacional (2% vs. 3%) han detectado una significativa magnitud de aquél no declarado. En este marco se ha notado un aumento de patologías psiquiátricas tales como desgaste crónico y stress, especialmente en personal del área médica que atiende a público y últimamente en docentes. Con la nueva conducción de la Universidad esperan mejorar su gestión al tener libertad para tratar estos problemas en forma integrada, directamente, interactuando con otras áreas de apoyo (especialmente RRHH) y Facultades. Tienen planeado encarar sistemáticamente un programa de rehabilitación con el área de Educación Física y promover la utilización de estímulos por presencia. Para el cumplimiento de su misión se menciona como obstáculo la falta de presupuesto y de equipamiento (se satisfarían las necesidades con sólo una computadora más moderna).

---

<sup>24</sup> Esto remite a la concepción integrada de los llamados “Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados” y “Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Resultados”.

La Dirección General de Educación Polimodal, dependiente de la Secretaría Académica del Rectorado, es responsable de la gestión de cuatro unidades en capital y una en el sur. Habiéndose evaluado currículos y organizado polimodales en oportunidad de la puesta en marcha de la Ley Federal de Educación, su labor en la actualidad pone el énfasis en la revisión de su diseño en función de profundizar su articulación con el medio. Se encuentra en marcha en el área un proceso de transformación administrativa que abarca estructura y desempeño de agentes; ya en el año 2001 normalizaron los cargos de Directores.

La Auditoría Interna de la U.N.Cuyo ha debido involucrarse significativamente en la discusión sobre aspectos legales de pertinencia del control a partir de 1994, derivada de la nueva Constitución Nacional y su impacto en los alcances de la autarquía universitaria. Esto dio lugar a pérdida de tiempo y distracción de tareas sustantivas de la UAI consignadas en la Ley 24.156 (Administración Financiera), especialmente en lo atinente a auditoría de gestión. Esta unidad trabaja sobre un Plan Anual de Auditoría que ha sido cumplimentado absolutamente entre 1995 y el 2000. Este prioriza áreas y temas en función de factores de riesgo, poniendo énfasis en acciones rotativas. En la actualidad se encuentra casi terminado el diseño de programas de detección de incompatibilidades y de liquidación de haberes.

Respecto de la evaluación académica, los docentes interinos deben presentar anualmente un informe en el cual se detalle la labor desarrollada en las funciones de docencia, investigación, extensión, gobierno y formación de personal. Incluso los docentes regulares –que adquirieron tal condición mediante concursos- deben presentar informes de lo actuado en forma anual durante sus primeros cuatro años y, a partir de ese momento, en forma bianual si hubieran sido evaluados con anterioridad con un “Satisfactorio”, o cada cuatro años para el caso en que hubieran sido evaluados con un “Muy Satisfactorio”. También se consigna que los docentes son evaluados por los estudiantes mediante encuestas que son completadas al finalizar cada curso. Se planea auditar subsidios e informes de proyectos de investigación. La falta de informatización y bases de datos acota las posibilidades. Es de mencionar al respecto que el sistema de control de la Universidad debería integrarse a los procesos de planificación estratégica, a través del análisis de la gestión en función de los objetivos que se definan, como así también, señalando desvíos y detectando los déficits para el desarrollo de las actividades y tareas que plasmaran sus objetivos.

Los servicios de Bibliotecas cuentan con unidades específicas en cada Facultad y con una Biblioteca Central, todas ellas integradas en un sistema (SIBI) que permite la ubicación del material disponible a través de programas informáticos específicos (Micro Isis y, en proceso de implementación, Win Isis, ambos de la UNESCO).

El área de Orientación Vocacional tiene como funciones básicas la articulación con el nivel preuniversitario y la orientación de los alumnos universitarios. Difunde carreras participando en Ferias y elaborando Guías que llegan a todas las escuelas de la Provincia. Está proyectado realizar una página Web al respecto. Por otro lado realiza tareas de apoyo a la orientación vocacional (incluyendo cursos y seminarios para orientadores), registrando un crecimiento de la demanda de esta actividad y del segmento referido a reorientación. Encara investigaciones sobre el perfil del ingresante y las causas de deserción. Sus responsables manifiestan déficits de ubicación física y de capacidad para atender su trabajo. Se evalúa que posiblemente estos déficits sean la causa de que, como se consigna en la

Autoevaluación, los servicios para alumnos universitarios no sean conocidos y utilizados en la medida de lo necesario.

La Dirección de Ciencia y Técnica brinda apoyo administrativo y técnico al Consejo de Investigaciones y a la Secretaría respectiva para la gestión de postgrados, subsidios, becas y del programa de incentivos y apoya administrativamente al Instituto de Ciencias Básicas.

La Editorial Universitaria es apoyada por un Comité que fija la política editorial, determina prioridades y aprueba publicaciones previo referato de personal de la Universidad o externo; da el aval académico y determina la oportunidad y pertinencia de la publicación. Este Comité está constituido por representantes titulares y suplentes por cada una de las once facultades. La editorial no cuenta para las publicaciones con presupuesto con fuente del Tesoro, se maneja con recursos propios provistos por su Asociación Cooperadora<sup>25</sup>, derivados de ingresos por ventas y subsidios. Además de la venta distribuye publicaciones sin cargo a bibliotecas e instituciones. La impresión es contratada a terceros del medio, mientras que el diseño es propio y ha sido normatizado. En este sentido, se elaboró y publicó un manual, guía para autores y editores. Se colabora con editoriales o centros de publicaciones de las distintas facultades. La editorial forma parte de la Red de Editoriales Universitarias del país (son miembros fundadores -1990-); participa de la Asociación de Editoriales de América Latina y el Caribe, la cual solicitó su manual para ser difundido entre sus asociados. Trabaja también en coediciones. Lleva adelante el proyecto LUR con GTZ. Se señalan déficits en la capacidad de comercialización de publicaciones de facultades y otras instituciones. La U.N.Cuyo posee un Centro de Documentación Histórica, el cual, según manifestaciones vertidas durante la visita, manifiesta dificultades para mantener una administración eficaz.

### **Primer foco de atención: Presupuesto y Gestión Presupuestaria**

De acuerdo con las estadísticas para el año 2000 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, la Universidad Nacional de Cuyo cuenta con un presupuesto total por alumno superior en 88% al promedio de las Universidades Nacionales, solamente superado por el correspondiente a las Universidades de Gral. San Martín, del Centro y de San Juan.

El presupuesto de la U.N.Cuyo ha oscilado en los últimos años en torno a los 99 millones de pesos -con un mínimo en el 2002 de 98 millones-. La cuantía y participación de los Recursos Propios y del Crédito Externo como fuente de financiamiento han sido claramente decrecientes. Asimismo es de hacer notar la evolución decreciente en los últimos años del gasto comprometido, producto -de acuerdo con lo relevado- de las restricciones en la disponibilidad de las cuotas presupuestarias.

La U.N.Cuyo destina su presupuesto<sup>26</sup> en un 37% a la actividad de Educación de Grado; en un 21% al Apoyo Administrativo y Mantenimiento; en un 9% a Dirección; 9% Investigación; 9% Extensión; 6% Infraestructura y Construcciones; 5% a Programas de Mejora de la Calidad (FOMEC y otros); y 4% a Bienestar Universitario y Apoyo Académico.

---

<sup>25</sup> A la cual aportan docentes 2,5 \$/mes.

<sup>26</sup> Promedio de los Créditos años 1999 a 2002.

La distribución promedio del crédito por objeto del gasto muestra un 73% para solventar Personal; 10% para Bienes de Uso; 8% para Transferencias y 1% para Servicios de la Deuda. Dentro de los créditos destinados a Personal se destacan un 36% para remuneraciones del personal Docente; un porcentaje similar para las del personal de Apoyo; 12% para Extensión; 8% para Investigación y 8% para Dirección. Prácticamente la totalidad del monto asignado a Transferencias corresponde a Becas y Ayudas Sociales. Dentro de este último rubro se destacan las erogaciones por Becas a estudiantes que, de acuerdo con las estadísticas mencionadas, alcanzan un monto por alumno superior en un 76% al promedio de las Universidades Nacionales, solamente superado por la Universidad Tecnológica Nacional, la de Gral. Sarmiento y la de La Patagonia Austral.

Por otra parte, el 29% del presupuesto promedio es absorbido por Actividades Centrales, el 12% por actividades relacionadas con la Educación Preuniversitaria, distribuyéndose el restante 59% entre las distintas Unidades Académicas. Deteniéndose en esta última, utilizando como homogeneizadoras de la comparación entre Unidades las variables "proxy" Cargos Docentes Equivalentes a Exclusivos<sup>27</sup> y Matrícula de Alumnos, se observan diferencias significativas que reflejan la necesidad de profundizar los estudios respecto de la más eficiente aplicación de los recursos disponibles<sup>28</sup>.

Justamente, se ha relevado que el presupuesto se define en base a lo histórico. En los últimos años se comenzaron a impulsar reasignaciones (se trata de incrementos de partidas ya asignadas) a través de "Fondos de Reasignación" con criterios distintos a lo histórico; pero siempre con la prevalencia de los Decanos<sup>29</sup> confluyendo en algunos criterios racionales. Estos criterios han tendido a considerar sólo aspectos tales como aumento de dedicaciones o refuerzos de partidas ante imprevistos, y no han contemplado la elaboración de presupuestos "Base 0".

En la actualidad se impulsa la iniciativa de generar un modelo de asignación en base a coeficientes por inciso o grupos de ellos según prioridades. Se requiere avanzar en las definiciones, discutir el modelo y darle alguna estabilidad (sustentabilidad). Para ello se considera necesario comenzar definiendo prioridades en el gasto. Esta iniciativa contaría con el apoyo de los Decanos. La Secretaría Económico-Financiera del Rectorado a la que se suman los representantes de las áreas similares de las Facultades, están trabajando en los aspectos de detalle técnico de la propuesta. Al respecto, se requiere la definición clara de objetivos, su coordinación, su desagregación conveniente en actividades priorizadas, y su asociación con la gestión presupuestaria. En este sentido, se ha relevado durante la visita que las autoridades ejecutivas perciben insuficiencias al respecto y atribuyen a ello los problemas en la gestión.

En otro orden, si bien se cuenta con buena parte de la información para la gestión, ésta se encuentra desintegrada y no es fácilmente accesible a los usuarios, dada la carencia de reportes sistemáticos para su uso. Si se tiene en cuenta que se posee un Sistema Integrado Presupuestario, Contable y Financiero que llega incluso a la realización del Balance General de la Institución- y que el área económico-financiera del Rectorado está avanzada

---

<sup>27</sup> Cargos Docentes Equivalentes a Exclusivos: Semiexclusivos, ponderador 0,5; Simples, ponderador 0,25.

<sup>28</sup> Se insiste que se están utilizando variables "proxy" normalizadoras de los valores, que como tales no reflejan los requerimientos presupuestarios derivados de las exigencias instrumentales y metodológicas de las distintas carreras.

<sup>29</sup> Responsables exclusivos de la discusión presupuestaria.

en la implementación de Normas ISO 9000<sup>30</sup>, la disponibilidad de la información en tiempo y forma por parte de los usuarios responsables es un déficit de fácil solución en el corto plazo.

Al respecto, es de mencionar que a nivel del Rectorado se ha concluido con la puesta en marcha de los Sistemas impulsados por el Ministerio de Educación “Comechingones” (gestión presupuestaria), “Pampa” (gestión de recursos humanos) y el “Wichi” (información gerencial nutrida por los anteriores sistemas). Estos sistemas están en proceso de implementación en las facultades. Si bien el Comechingones ya está instalados en todas ellas, no se encuentra aprovechado en su totalidad. Por su parte el Pampa está implementado a medias, debido a falencias en la carga de información.

Finalmente, resulta relevante señalar que se presentan falencias respecto de información sobre recursos propios de cada facultad (aranceles, ventas de servicios, etc.) –Fuente 12-. Asociada a los recursos propios se encuentra la actividad desempeñada por las diversas Fundaciones y Asociaciones Cooperadoras con que cuenta la Universidad y las Facultades.

De las dieciocho entidades de este tipo, la mitad no posee vinculación estatutaria con las autoridades de la Universidad o respectiva Facultad. A su vez, cuatro de ellas no presentan Convenios que enmarquen su labor ni con la U.N.Cuyo ni con sus Facultades.

En un contexto de restricción presupuestaria, los recursos y gastos canalizados a través de estas entidades habrían sido crecientes. Lamentablemente no se posee información sistematizada sobre sus balances y, de hecho, no se encuentran disponibles la mayoría de ellos en el Rectorado. Requeridos los mismos por parte del comité de pares evaluadores ante la anuencia de las autoridades del Rectorado, fue posible acceder a los Estados Contables de trece entidades. A partir de ellos es posible inferir una participación significativa de las Fundaciones y Asociaciones Cooperadoras en la obtención de recursos por el desarrollo de actividades tales como Educación de Postgrado, Extensión<sup>31</sup> y Servicios a Terceros, e incluso la aplicación de remanentes en la realización de obras y la adquisición de otros activos físicos para las Facultades. Si bien se refieren a períodos diferentes, el monto de los recursos involucrados en estas trece entidades asciende a 10 millones de pesos, esto es cinco veces el promedio presupuestado para el período 1999-2002 de recursos propios de Fuente 12, diez veces el presupuestado para el presente ejercicio en Fuente 12, el 10% del presupuesto promedio total<sup>32</sup>.

Sin dejar de reconocer la importante labor y el apoyo que estas entidades prestan a la Universidad, como así también el hecho de que se trata de entidades con personería jurídica propia, se considera necesario encarar acciones para coordinar y transparentar sus actividades al servicio de los propósitos de la Institución. Al respecto, las autoridades ya han actuado en consecuencia, canalizando la operatoria a través de las Secretarías de Relaciones Institucionales y Económico-Financiera-Administrativa.

---

<sup>30</sup> El programa es conducido por 4 profesionales de la FUNC.

<sup>31</sup> Es notable la inexistencia de montos contabilizados en el presupuesto para la Actividad de Extensión.

<sup>32</sup> El informe de autoevaluación señala que la generación de recursos propios se incrementó durante el período estudiado en un 125% (1995-2000).

## **Segundo foco de atención: Personal académico y de apoyo académico**

De acuerdo con las estadísticas del Ministerio de Educación para el año 2000, la cantidad de Alumnos por cada Docente Equivalente<sup>33</sup> se encuentra entre las menores del conjunto de Universidades Nacionales. Es un 42% menor al promedio y sólo presentan relaciones inferiores la Universidad Tecnológica, Mar del Plata, San Juan, Centro, La Pampa y Gral. San Martín.

Esta posición se profundiza para el caso de la cantidad de Alumnos por cada No Docente: si bien es un 41% menor al promedio, sólo presenta una relación inferior la Universidad Nacional de San Juan.

Para el presente ejercicio, la U.N.Cuyo registra 7.487 cargos totales; 64 son de Autoridades Superiores; 6.066 son cargos Docentes -de los cuales 3.737 corresponden a Educación Universitaria-; y 1.357 son No Docentes (llamados Apoyo Académico en la U.N.Cuyo<sup>34</sup>). 5.507 son el total de agentes entre los cuales se distribuyen los 7.487 cargos. En particular, se registran 991 agentes docentes que ocupan al menos dos cargos de este tipo.

La situación descripta muestra que la cantidad de cargos no sería un impedimento para poseer una mayor cantidad de docentes con dedicación exclusiva en la Institución; la restricción presupuestaria actuaría por el lado del monto de la remuneración que es posible asignar a una persona para que le sea conveniente aceptar un cargo de docente exclusivo. Asimismo, las apreciaciones -volcadas en el informe de Autoevaluación y relevadas durante la visita- sobre la existencia de escasez en la disponibilidad de personal docente y de apoyo académico estarían asociadas más a un problema de distribución de personal, que a restricciones presupuestarias.

Las acciones referidas a perfeccionamiento y carrera académica de docentes, analizadas posteriormente en el capítulo correspondiente a Docencia, resultan sustantivas a los efectos de adecuar sus competencias a los requerimientos de las políticas implementadas.

En cuanto al personal de Apoyo Académico, sus integrantes se concentran en categorías altas del escalafón<sup>35</sup>, en especial categorías 7, 8 y 9. Se observa que la aplicación del escalafón 2213/87 se encuentra en la actualidad distorsionada por la derogación de los coeficientes por categoría a partir de la Emergencia Económica del 91/92. A partir del año 2000 el gremio en su conjunto está discutiendo un nuevo Convenio Colectivo para tratar éste y otros temas.

---

<sup>33</sup> Cargos Docentes Equivalentes a Exclusivos: Semiexclusivos, ponderador 0,5; Simples, ponderador 0,25.

<sup>34</sup> Entre 1995 y el 2000 la planta de trabajadores no docentes de la U.N.Cuyo se redujo de 1310 empleados a 1234 – representa una caída del 5,80%. Pero la reducción se sintió más en la dotación del rectorado que cayó un 15,6%. Esta caída se fundamenta en una política que mediante el congelamiento de vacantes redistribuyó dichas partidas a través de adicionales por cargos críticos y mayor dedicación con el fin de otorgar incentivos a los trabajadores sin necesidad de recaer en las rigideces que plantea la cobertura de adicionales con el equivalente a un cargo –de acuerdo con el escalafón-, haciendo de esta manera más eficiente el gasto para este rubro. A su vez, se acortó el período por el cual se otorgaban los adicionales permitiendo un análisis sobre cada caso en particular antes de su renovación. El peso de los no docentes del rectorado sobre el total de no docentes ha permanecido relativamente estable. Por ejemplo, en 1995 representaba el 30,83% del total mientras que durante el 2000 representaba el 27,63% de la totalidad de empleados no docentes de la institución.

<sup>35</sup> Común para las Universidades Nacionales, contempla categorías 1 la menor a 11 la más alta.

En el año 2001 se regularizó la situación de contratados que distorsionaba el esquema retributivo por percibir una remuneración equivalente a categorías superiores (8 ó 9), pasándolos a planta. También se regularizó la situación de Docentes con cargos correspondientes a personal de apoyo académico.

Además de su remuneración por categoría de revista, se manejan incentivos a través de adicionales:

- ✓ Función Crítica (que alcanza también a Docentes y Autoridades); y
- ✓ Extensión Horaria – Mayor Dedicación.

La aplicación de éstos se encuentra distorsionada por ser utilizados y considerados por los agentes como aumento de sueldo. Es de destacar que el personal de Apoyo Académico solicita su reconsideración y la puesta en marcha de un sistema de evaluación de desempeño como base para promociones, adicionales y premios anuales. Al respecto, es de señalar que el Rectorado ha elevado al CS con fecha 23 de Julio del corriente año un proyecto de Resolución para poner en marcha un “Sistema de Adicionales por Mayor Dedicación y Carácter Crítico de la Función” aplicable al personal de Apoyo Académico<sup>36</sup>. El Sistema que se propone fue concebido de manera participativa y en su diseño se toman en cuenta criterios de objetividad, equidad y transparencia. Así por ejemplo, en la decisión de asignar el Adicional por Mayor Dedicación se plantea su justificación con la presentación de programas concretos de trabajo; programas que deben contener información sobre las necesidades que satisfacen, objetivos, metas, duración, actividades, cantidad y perfil del personal requerido por actividad, resultados parciales y finales a obtener. Su seguimiento se materializaría a través de informes mensuales de avance y su control estaría a cargo de las autoridades y de la Auditoría Interna. Cabe señalar que el personal de Apoyo Académico respalda esta iniciativa.

También es destacable la acción de la Unidad Ejecutora de Capacitación como eje de la política para el personal de apoyo académico sostenida por la Universidad<sup>37</sup>. Por el cumplimiento de los cursos de capacitación se percibe una retribución y para ello se cuenta con un presupuesto de \$ 230.000 al año.

Así como se han relevado opiniones respecto de la existencia de carencias en la disponibilidad de personal de Apoyo Académico, también se han manifestado voces respecto de cierto desaprovechamiento de las capacidades del personal, producto de superposición de niveles y funciones, desmotivación, falta de trabajo en equipo y dificultades en la comunicación entre áreas. Al respecto, se evidencia la existencia de expectativas en torno del fortalecimiento de las funciones del área de Recursos Humanos y respecto del aporte que se prevé presten los especialistas en estos temas pertenecientes a las distintas Facultades.

---

<sup>36</sup> Su elaboración fue dirigida por el área asesora en Reingeniería Administrativa del Rectorado en el marco del Plan de Reforma Institucional de la UNCuyo.

<sup>37</sup> Con respecto a la capacitación del personal no docente a partir del año 1997 se vienen realizando cursos que cubren tres campos fundamentales de la tarea cotidiana: 1) Área de formación Administrativa; 2) Área metodológica instrumental y 3) Área de relaciones interpersonales. “Habitualmente, cada uno de los integrantes del personal de apoyo académico asiste a no menos de un curso anual” (IA). Desde el año 2000 la tarea de formación del personal de apoyo ha sido centralizado en el *Centro de Capacitación no Formal* de la U.N.Cuyo. Es destacable la implementación de una Tecnicatura en Administración Universitaria que se ha creado con el objetivo de proporcionar estudios terciarios al personal de apoyo académico en condiciones de acceder al nivel de educación superior.

Desde el año 1996 los actos administrativos relativos al personal se ubican en las Unidades Académicas, no obstante subsisten burocracias innecesarias en la gestión. Con el sistema “Pampa” se puso en marcha en Noviembre de 2001 el sistema de liquidación de haberes, pero no el resto de los aspectos de la administración de personal contemplados en este sistema y necesarios para la gestión, como la carga y actualización de legajos. Al respecto, se señalan insuficiencias presupuestarias y de personal, que nos remiten a las consideraciones vertidas en este informe respecto a la distribución de los recursos financieros y humanos. En este sentido, es pertinente señalar la conveniencia de que el área de Recursos Humanos asuma responsabilidades de administración y gestión de los mismos, así como de producción y análisis de información gerencial, a los efectos del logro de la eficacia buscada.

Asociado al concepto de “gestión”, durante la visita se planteó la duda respecto de la conveniencia de hacer responsable de la capacitación interna a la Secretaría de Extensión o al área de Recursos Humanos. Se evalúa que para zanjar esta cuestión debe pensarse en una distribución de responsabilidades que maximice la utilización de los recursos disponibles. Esto implica, replicando la política de descentralización de la ejecución de acciones seguida por el Rectorado, el fortalecimiento institucional de la Dirección de Recursos Humanos que asumiría un rol planificador y de coordinación de un sistema de gestión por competencias y resultados, descentralizando al máximo conveniente la ejecución de las actividades consecuentes. Un modelo de gestión de recursos humanos por competencias y resultados, significa implementar interrelacionadamente subsistemas de ingreso, de desarrollo de carrera, de evaluación de desempeño, de capacitación, de remuneración y de administración de recursos humanos. La interrelación de subsistemas aludida requiere una tarea intensa de planificación y coordinación que dejaría poco espacio para la ejecución directa de las acciones consecuentes, las que podrían ser complementadas por la Secretaría de Extensión.

### **Tercer foco de atención: Mecanismos de detección de demandas de la comunidad**

Desde sus orígenes la U.N.Cuyo ha tenido como propósito el dar respuestas a la sociedad.

Las autoridades consideran que se debe hacer un esfuerzo de reflexión para aportar soluciones a los problemas de la sociedad. Para ello se prevé crear espacios de discusión de grandes temas. Desde septiembre de 2002 está en formación un Consejo Asesor Permanente para institucionalizar la articulación de la Universidad con la sociedad. Su objetivo es la detección de focos de demanda mediante instrumentos rigurosos de articulación. Al mismo tiempo, en la jurisdicción, se está trabajando en un Marco Estratégico para Mendoza base a su vez para la formulación de su Plan Estratégico.

Se busca fortalecer la relación con el nivel medio de enseñanza para transferir competencias mínimas requeridas por la Universidad, para ello se prevén:

- 1) Puesta en marcha de un Plan cuyos primeros ejes son Comprensión lectora y Resolución de Problemas.
- 2) Apoyo para la modificación de currículos revitalizando ciertas materias de las ciencias básicas.

Asimismo, la Universidad destina parte significativa de sus recursos a ofertas de carreras cortas para atender la demanda laboral, ya sea a través de sus Facultades como de sus organizaciones de educación preuniversitaria.

En otro orden, cabe apuntar la importante oferta de servicios a terceros y de actividades de extensión y cursos de posgrado, mayoritariamente implementadas a través de las Fundaciones y Asociaciones Cooperadoras.

## **FUNCIÓN DOCENCIA**

La función docencia ocupa un lugar central en la U.N.Cuyo. La preocupación por la educación, la formación de las personas, de los ciudadanos y de profesionales no sólo es un rasgo prominente de la universidad sino lo es también de su contexto provincial y regional a lo largo de su historia. En toda la documentación clave de la U.N.Cuyo, en los fundamentos de su creación en 1939, en su Estatuto de 1995, en el Plan de Desarrollo Institucional 1999-2004, en los dos informes de autoevaluación de 1994 y de 2001, se subraya la misión formativa. Se puede afirmar que su relevancia es tan alta, que la decisión de la U.N.Cuyo en la primera autoevaluación institucional y su correspondiente evaluación externa de 1995 se focalizó en la función docencia.

A los efectos de evaluar la docencia en una universidad mediana, compleja, heterogénea, con una trayectoria importante en su medio y unas políticas activas de cambio y mejora, se proponen algunos criterios generales que permitan un análisis global de la institución en materia de formación. Los criterios seleccionados son: 1) el marco político institucional; 2) la oferta educativa y las propuestas curriculares, su pertinencia con las demandas sociales; 3) actores de los procesos formativos: egresados, estudiantes y docentes y 4) el ingreso a la universidad. Este último criterio se analiza separadamente dada la importancia que el mismo reviste para la U.N.Cuyo. La relación docencia e investigación se analiza en el capítulo correspondiente a investigación.

Cabe precisar que esta segunda autoevaluación institucional tiene como punto de partida, las recomendaciones de la primera autoevaluación y su exposición se organizó conforme los Lineamientos para la Evaluación Institucional de la CONEAU.

Para analizar la función docencia de la U.N.Cuyo se ha dispuesto de abundante información cuya síntesis más concisa es el Informe Final de la Segunda Autoevaluación Institucional<sup>38</sup>, Las autoridades rectorales y de las unidades académicas han aportado información específica cuyo volumen y complejidad son indicadores de la significación que dicha función tiene en los asuntos universitarios. A ello debe agregarse el material recogido durante la visita institucional que ha proporcionado los elementos necesarios para una indagación más completa.

El informe de autoevaluación de la función docencia se encuentra estructurado en cuatro secciones. La primera describe a la función en el pregrado y el grado mediante la utilización de diversas series numéricas y, por sobre todo, a través de indicadores de rendimiento académico que toman a la universidad como una unidad de producción que puede analizarse tanto midiendo su productividad como la eficiencia de los procesos en el interior de su función de producción. Por tanto aquí nos encontraremos con series básicas e indicadores que apuntan hacia el análisis del producto y de los procesos. La segunda sección se ocupa de la docencia en el nivel de posgrado. La tercera parte consiste en un resumen de las debilidades, fortalezas y recomendaciones de las distintas unidades académicas. Finalmente la cuarta sección se ocupa de analizar en qué medida se han

---

<sup>38</sup> Segunda Autoevaluación Institucional de la Universidad Nacional de Cuyo. Informe final, en adelante IA.

incorporado a las prácticas cotidianas de la función docencia las recomendaciones que emanan de la primera autoevaluación.

El desarrollo de la función docencia ha privilegiado el aspecto cuantitativo así como su caracterización descriptiva, los aspectos cualitativos y las explicaciones acerca de los distintos resultados se obtuvieron en las entrevistas efectuadas durante la visita.

### 1. MARCO POLÍTICO INSTITUCIONAL

En el Estatuto de la U.N.Cuyo de 1995 se establece que es su función esencial el desarrollo y la difusión de la cultura en todas sus formas a través de la enseñanza, la investigación científica, la preparación técnica, la formación profesional y la elevación del nivel ético y estético. La docencia aparece como una de las estrategias fundantes del cumplimiento de la misión institucional. Como se mencionó previamente, la primera autoevaluación de 1994 se centró en la docencia, con lo cual la universidad establece alta prioridad al diagnóstico, desarrollo, evaluación y mejora de dicha función.

Más tarde, en el Plan de Desarrollo Institucional (1999 – 2004) la docencia se reformula en estos términos:

“b. Crear las condiciones básicas para constituir la Universidad en un centro de crecimiento personal y profesional, orientado al logro de todos y cada uno de sus integrantes comprometidos con su misión”

c. Asegurar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje y la igualdad de oportunidades en las instancias de permanencia y egreso y en la vinculación continua con los graduados.

g. Fijar una política de ingreso”

El análisis de los objetivos estratégicos conduce a identificar que es voluntad de la comunidad universitaria el crecimiento personal y profesional de todos los actores. Esto implica un doble propósito, por una parte, el proceso formativo se conforma por los estímulos y condiciones para el desarrollo de las potencialidades humanas y, por el otro, el propósito se vincula con la socialización en roles profesionales, esto es, con la formación de recursos humanos enraizados y comprometidos con su provincia, región y nación. En una primera mirada, los objetivos parecen contradictorios: centrarse en la persona y simultáneamente responder a la socialización profesional.

En una propuesta educativa, el centrarse en la persona, en su dinámica interna, significa lo contrario a centrarse en el proceso de socialización, esto es, de hacer de los individuos seres sociales, prepararlos para roles específicos. Teóricamente la contradicción puede resolverse desde un posicionamiento en el que uno subsume al otro: o lo personal domina la socialización o la inversa, el proceso de socialización incluye el desarrollo personal. Tradicionalmente la universidad se ocupa de la formación académica y profesional, desde esa perspectiva prima el enfoque socializador, de imposición de una naturaleza académica o profesional sobre el individuo y sus potencialidades.

El objetivo estratégico menciona, el doble movimiento o dirección educativa. Si predomina lo profesional (perfiles de ingresantes y egresados deseados) como principio organizador del currículum, lo personal queda relegado a un valor utilitario. Si predomina lo personal, las “condiciones básicas” deberían manifestarse, por ejemplo, en un énfasis en la formación general (científica, tecnológica, humanística o artística).

En el IA no aparece esta reflexión que ayudaría a formular algunas hipótesis acerca de la discrepancia entre la misión y los procesos formativos concretos, o entre la socialización profesional y las diferencias individuales. Estimamos que la dicotomía debería profundizarse en una reflexión pluralista y democrática de la comunidad universitaria.

En segundo lugar la preocupación por la calidad de la enseñanza y del aprendizaje y la igualdad de oportunidades, como en el objetivo anterior, también remite a dos cuestiones que en primera instancia son opuestas: calidad e igualdad de oportunidades. La calidad es tema polémico, por la naturaleza polisémica de la misma (excelencia, perfección o coherencia, logro de propósitos, costo-valor, cambio cualitativo, entre otros). No obstante, tanto en los documentos como en las entrevistas personales, se infieren significaciones concernientes a excelencia en el sentido de superación de estándares (centro de excelencia, elitismo), de logro (cumplir con los objetivos estratégicos) y también con la calidad institucional (articulación armónica de los componentes de gestión y administración, entre otros).

La igualdad de oportunidades, en cambio, remite a la heterogeneidad sociocultural y económica de los actores, particularmente los estudiantes. La gratuidad de los estudios de grado constituye una de las estrategias básicas de los principios democratizadores. Los servicios que brinda la universidad a sus actores (becas, comedores, residencia, biblioteca e instalaciones) si bien se evalúan en otro apartado, constituyen una decisión política y un esfuerzo por mejorar las condiciones en las que tienen lugar los procesos pedagógicos. Cabe mencionar aquí el programa de Beca de ingreso y permanencia universitaria (B.I.P.U.) y la articulación con la administración provincial, particularmente la educativa.

En virtud de las consideraciones precedentes, el cotejo global de la misión y objetivos con los resultados presentados dan cuenta de una universidad en proceso de continuo crecimiento y mejoramiento. No obstante, sugerimos una profundización en la reflexión en torno a estos propósitos fundamentales.

## 2. LA OFERTA CURRICULAR

### 2.1. Grado

Para el análisis de la oferta curricular se toma como premisa que las carreras universitarias son bifrontes, por una parte, se trata de la formación de académicos o profesionales cuyo destino es desempeñarse en roles calificados en la sociedad. Desde esa perspectiva, la relación educación – sociedad es relevante. Por otra parte, las carreras constituyen un cuerpo de conocimientos, saberes, habilidades, destrezas, actitudes, competencias que se organizan en procesos sistemáticos de transmisión encarnados en procesos de enseñanza y

aprendizaje. La relación principal, en el interior de las instituciones educativas, es de teoría – práctica. Los planes de estudio expresan esta doble naturaleza. En primer lugar se consideran las carreras y en segundo lugar los procesos curriculares.

Como se ha anticipado, la U.N.Cuyo es una universidad mediana y compleja. La diversidad de unidades académicas, los 78 títulos de grado y los 32 de pregrado que se ofrecen muestran un panorama muy variado de tipos de estudio: académicos con fuerte acento en la investigación, profesionales con énfasis en las competencias complejas y de estudios de diferente duración (títulos intermedios, carreras cortas, carreras de cuatro años y más de duración).

La oferta de grado de cada unidad académica es variada y permite identificar grupos de facultades. El primero, los de oferta numerosa, estaría integrado por las 26 carreras en Artes y Diseño, 15 en Filosofía y Letras, 11 en Educación Elemental y Especial. Otro grupo de facultades constituido por las de Ciencias Aplicadas a la Industria, Ciencias Económicas, Políticas y Sociales, brindan cuatro carreras cada una. El tercero está conformado por Ciencias Agrarias, Ingeniería, el Instituto Balseiro que ofrecen dos carreras cada una y el cuarto grupo que imparte sólo una está integrado por Odontología y Derecho.

Esta diversidad no necesariamente refleja una demanda permanente de formación de recursos humanos. En Artes y Diseño se trata más bien de una diferenciación interna de las disciplinas artísticas con un fuerte acento positivo (cada instrumento genera una carrera y cada disciplina –Artes Plásticas, Historia de las Artes Plásticas ofrecen licenciaturas y profesorado). En la Facultad de Filosofía y Letras se reitera este tipo de oferta. El criterio epistemológico es el clásico de las disciplinas aisladas. En cambio, en la FEEyE, la diferenciación obedece a criterios diferentes, dado que la oferta se corresponde con las demandas de nuevos profesores del sistema educativo provincial y nacional y, en lo concerniente a la educación especial, los profesorado revisten una formación marcadamente técnica.

En el resto de las Facultades, la oferta sigue patrones canónicos. Aunque lentamente se estructuran nuevas carreras con una pertinencia social más clara, por ejemplo, las carreras de la FEEyE acordes con las demandas del sistema educativo, el Profesorado en Química de la FCAI, Ingeniería en Recursos Naturales Renovables en Ciencias Agrarias. Cabe consignar aquí, que la Facultad de Artes y Diseño, mediante un Proyecto FOMEC realizó una reforma curricular acompañada por modificaciones en la estructura académica (departamentalización), la diferenciación de áreas y ciclos en el diseño curricular.

Desde este punto de vista, la oferta de estudios de grado permanece estable con nuevas carreras en algunas facultades. Ello depende de la naturaleza del conocimiento y/o profesión que identifica las unidades académicas. La continuidad y diferenciación de la oferta es armónica pues registra aquellas ofertas permeables a los requerimientos de la sociedad del conocimiento, a la empleabilidad y dinamismo del campo de trabajo y a los enfoques interdisciplinarios en la formación de los recursos humanos, al mismo tiempo, la permanencia de ofertas cuya naturaleza constituyen el lugar de producción y transmisión de conocimientos que identifican a los estudios universitarios.

La situación descrita previamente cambia en cuanto se analiza la oferta de pregrado. En este nivel, se observan las clásicas carreras cortas con alto grado de especialización (Artes y Diseño, Medicina), las que sirven a la educación general básica derivadas de la vigencia de la Ley Federal de Educación y el Instituto Tecnológico Universitario (ITU). El ITU merece una mención especial por cuanto se trata de una innovación en materia de formación de recursos humanos, tanto por su organización (es un emprendimiento interinstitucional), cuanto por sus características académicas y de trabajo: educación centrada en competencias, ingreso restricto, duración a término, entre otras. En el IA se señala las tendencias negativas de las carreras de pregrado –aspirantes, ingresantes, reinscriptos, matriculados, egresados-, pero no se formulan hipótesis explicativas al respecto.

Es probable que la existencia y posible expansión de las carreras de los ITUs y de posgrado operen como agentes dinamizadores del grado cuya oferta de nuevas carreras deberían diseñarse con supuestos epistemológicos, científicos y tecnológicos diferentes a los canónicos.

La política curricular desarrollada en el período 1995 – 2000 se centró en resolver las debilidades detectadas en la primera evaluación institucional de 1995. En consecuencia, los esfuerzos se localizaron en la actualización de contenidos, la reducción de la duración formal de las carreras a través de una selección de contenidos más rigurosa, la elaboración de nuevos planes de estudios conforme a criterios institucionales y las adecuaciones de la normativa que regulan los procesos de enseñar y aprender tales como el formato de planes de estudio, las condiciones de regularidad y la evaluación de los estudiantes.

Durante el quinquenio, la U.N.Cuyo desarrolló un intenso proceso de cambio curricular legitimado en diversos documentos políticos, tales como el de Gobierno de la Gestión 1998- 2000, el Plan de Desarrollo Estratégico 1999 –2004 y en algunas Facultades (Artes y Diseño y Ciencias Políticas y Sociales) se dispuso de un financiamiento específico a través de los Proyectos FOMEC. En la actualidad, todos los planes de estudio fueron modificados, en el caso de la Facultad de Derecho, la comisión curricular está en la etapa final del nuevo diseño. Un análisis somero de las reformas permite identificar algunas tendencias:

- a) reformas profundas que cambian los supuestos epistemológicos, científicos, pedagógicos y prácticos de la enseñanza universitaria, tal como el Plan de Estudio de Medicina (actualmente en proceso de revisión) y de la propuesta de la Facultad de Derecho para la carrera de Abogacía, Odontología e Ingeniería
- b) reformas parciales en el sentido de que producen ajustes de la carga horaria y de los espacios curriculares, introducen el régimen cuatrimestral de estudios y modifican los regímenes de cursado y aprobación. La opción por el régimen cuatrimestral en lugar del anual a veces conduce a la unión o división, según los casos, de asignaturas que se daban anualmente.
- c) alternativas de formación profesional, como los currículos de los ITUS centrados en la formación en competencias.

La información proporcionadas por las entrevistas respecto del cambio curricular muestra que las tendencias presentadas previamente se explican por distintas dinámicas en el origen de los cambios. Desde luego, no estamos postulando un análisis monocausal, sino un conjunto de factores externos e internos de la Universidad en su conjunto y de las distintas unidades académicas.

En las reformas profundas, -Medicina y Abogacía, por ejemplo- se reconocen las tendencias mundiales de transformación y el papel relevante de las asociaciones tales como la AFACIMERA y el Consejo de Decanos de Facultades de Derecho a lo que debe agregarse la decisión política de los decanos como portadores del proyecto y los grupos de docentes que se encuadran en el mismo. Ello moviliza las comunidades en torno al cambio profundo. Es probable que estos ambientes de efervescencia y participación en torno al currículo contribuyan generar procesos genuinos de cambio.

En el otro extremo, ubicamos a la formación de competencias como motor del cambio curricular. El ITU reconoce un origen dado por los proyectos PRESTNU, el requerimiento de una organización interinstitucional (Gobierno y Universidad) y la opción por un currículo basado en competencias, esto constituye una innovación en el cambio curricular universitario. El desarrollo de esta experiencia debería ser objeto investigaciones educativas específicas por cuanto coloca a la institución universitaria frente a una tensión entre formación profesional postsecundaria y formación universitaria de naturaleza académica.

La tendencia del cambio parcial resulta útil en la medida que se la defina como transicional. En algunas entrevistas se manifiesta que el cambio se origina en una prescripción –acortar las carreras, aumentar el número de egresados, por ejemplo- y la respuesta es un cambio consistente en un ajuste a las normas de duración y carga horaria. No da lugar a una redefinición de la misión universitaria, de la unidad académica, del campo del trabajo. En consecuencia, la opción por nuevos modelos de formación no compromete a docentes y estudiantes.

Dentro de las actividades programadas en el proceso de autoevaluación, la Comisión respectiva instrumentó una serie de encuestas para indagar las opiniones de los actores universitarios. Entre ellas, se recabaron datos sobre actualización de Planes de Estudio. Resulta pertinente tomar en cuenta, las percepciones de los estudiantes en cuanto a los cambios curriculares. El cambio mejor percibido es en Medicina y Ciencias Económicas (90%), en segundo lugar, Filosofía y Letras, Ciencias Políticas y Sociales, Ciencias Agrarias y Educación Elemental y Especial. (entre el 84 y 88%); en tercer lugar, las percepciones menos definidas son Odontología (60%), Artes (56%), Derecho (26%)<sup>39</sup> y Ciencias Aplicadas a la Industria (74%). Los resultados de las encuestas muestran la visibilidad del cambio curricular y su carácter innovador.

En el IA, se mencionan fortalezas y debilidades del cambio curricular. A riesgo de no ser exhaustivo en su análisis, se consideran en este informe sólo tres fortalezas: prescripciones curriculares, flexibilidad y actualización de contenidos y prácticas.

---

<sup>39</sup> Téngase presente que estos resultados corresponden al año 2000, anterior a la modificación del currículo de Abogacía.

Entre las fortalezas del proceso de cambio curricular se identifica como muy positivo los documentos elaborados por la Secretaría Académica como apoyo técnico y pedagógico a las comisiones de reforma curricular. En palabras de los actores, la presentación de un formato les permitió diseñar las reformas considerando el perfil de egresado deseado y la selección y organización de los espacios curriculares, la observación de un número mínimo de carga horaria y la coherencia entre los componentes curriculares. Un indicador de esta mayor coherencia lo constituye la revisión del régimen de correlatividades.

Otro logro es la apertura de planes de estudio rígidos y cerrados hacia una mayor flexibilidad en el desarrollo curricular a los efectos de permitir una mejor y mayor articulación interna entre las asignaturas. Algunos ejemplos. En la mayoría de los planes reformados se incluyen materias o asignaturas optativas y electivas. A la par de ofrecer opciones a los estudiantes y ejercer la toma de decisiones respecto a su formación, esta flexibilidad permitiría la circulación de los estudiantes por cátedras de su propia facultad u otra diferente.

La actualización de planes y programas de estudio es la tercera fortaleza observada tanto en el IA como en la visita. No obstante, en el informe se señalan algunas limitaciones al respecto, como el uso de una lengua extranjera en la bibliografía, con excepción del Instituto Balseiro, y la vigencia plena del pluralismo en enfoques ideológicos y científicos.

A pesar del encuadre metodológico de esta segunda autoevaluación –investigación evaluativa –, se observa una carencia de hipótesis explicativas acerca de procesos y resultados en materia curricular. Es evidente que la autoevaluación tiene como criterio principal los resultados de la primera, también lo es el esfuerzo puesto por la conducción y los actores docentes y estudiantes para superar las debilidades. Los resultados son parcialmente exitosos (flexibilidad, coherencia, actualización, por ejemplo) por cuanto en las debilidades señaladas en este segundo proceso, se reiteran las del primero. En el IA las debilidades aparecen como listado de tareas y no median hipótesis que expliquen su recurrencia. En algunas facultades, como Filosofía y Letras, FEEyE se ha establecido comisiones de evaluación permanente, quizás sea ése el ámbito donde puedan debatirse hipótesis que expliquen la lentitud y/o parcialidad de los cambios curriculares y se vislumbren otras estrategias de superación de las debilidades.

Finalmente algunas consideraciones concernientes a los procesos didácticos. Podemos considerar que la oferta académica se concreta en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el IA no se los menciona ni se los caracteriza pero se infieren a partir de algunos elementos. de modo que lo que exponemos es resultado de inferencias obtenidas del IA y de las observaciones y entrevistas efectuadas.

Los procesos didácticos en las distintas unidades académicas de la U.N. Cuyo evidencian un alto grado de modernización. Los recursos de infraestructura y equipamiento disponibles para la docencia así como los recursos didácticos utilizados, tanto tecnológicos como el material impreso son de calidad. A su vez, un porcentaje importante de los docentes (16%) han realizado o están realizando la Especialización en Docencia Universitaria que los forma sistemáticamente en el rol correspondiente. Durante la visita, se constató la dotación de

recursos destinados a la enseñanza, la actualización de las bibliotecas y las relaciones interinstitucionales como búsqueda de lugares para la práctica de los estudiantes. La incorporación de formas alternativas tales como regímenes semipresenciales, el uso pedagógico de nuevas tecnologías de la información y la comunicación está evidenciando una interesante movilización pedagógica.

## **2.2. Posgrado**

El área de posgrado se encontraba hasta 2002 coordinada desde la Secretaría de Posgrado y Proyectos Especiales del Rectorado de la UNCuyo, en la actualidad forma parte de la Secretaría de Ciencia, Técnica y Posgrado. Esta reubicación no es casual, obedece a una decisión política de establecer un vínculo expreso entre investigación y formación académica superior.

En el nivel central funciona un Consejo Asesor constituido por representantes de cada unidad académica. Asimismo, cada facultad cuenta con una secretaria o dirección de estudios de posgrado, según el caso.

El análisis realizado en el Informe Central sólo se refiere a las denominadas carreras de posgrado, pero se advierte que los cursos de posgrado representan una actividad de gran impacto y pertinencia para la cobertura de las necesidades del medio. Ejemplo de este tipo de cursos lo representa la Facultad de Educación Elemental y Especial que ha dictado 14 cursos de posgrado y 270 de capacitación, actualización y perfeccionamiento que han beneficiado a 11.062 docentes entre 1996 y el 2000.

La oferta de posgrado de la U.N.Cuyo contempla las tres carreras básicas: especialización, maestría y doctorado. En total para el año 2000, fueron 22 especializaciones, 22 maestrías y 16 doctorados. En la FFEyE se ofrece un postítulo, tipo de estudios posteriores a los estudios de educación superior no universitaria que por sus características académicas debe considerarse como actividad de posgrado. Conviene precisar que cinco maestrías y un doctorado son carreras en las que la U.N.Cuyo celebra convenios con otras instituciones. En la primera evaluación institucional de la U.N.Cuyo se había señalado como debilidad que ciertas unidades académicas no ofrecían carreras de posgrado. Esta situación ha sido mejorada y en la actualidad se han implementado carreras de especialización y maestría en las mismas. Los casos paradigmáticos son los de la Facultad de Artes y Diseño y la Facultad de Educación Elemental y Especial.

La oferta de carreras de posgrado y su evolución se resumen en el siguiente cuadro:

| <b>Carreras de Posgrado</b> | <b>1996</b> | <b>1997</b> | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Especializaciones           | 8           | 8           | 13          | 15          | 22          |
| Maestrías                   | 9           | 10          | 12          | 15          | 22          |
| Doctorados                  | 9           | 9           | 9           | 10          | 16          |

En el cuadro se incluyen tanto carreras permanentes como a término. Éstas últimas prevalecen entre las creadas más recientemente mientras que las más antiguas revisten el carácter de permanentes.

En general, la evaluación realizada por la CONEAU, que incluye carreras presentadas hasta el año 2000, ha arrojado resultados inferiores a los esperados por la universidad. “Sin embargo, cada Director de carrera está orientado a conducir los procesos de reforma, adecuación y adaptación recomendados en la evaluación”<sup>40</sup>. De las 24 carreras de posgrado acreditadas, 16 lo han conseguido durante 1999 y la mitad se ubica en las categorías A, B y Bn.

Respecto del flujo de ingresantes, matriculados y egresados se presenta el siguiente cuadro:

| <b>AÑO</b> | <b>INGRESANTES</b> | <b>MATRICULADOS</b> | <b>EGRESADOS</b> |
|------------|--------------------|---------------------|------------------|
| 1995       | 742                | 1131                | 125              |
| 1996       | 191                | 1151                | 225              |
| 1997       | 450                | 1394                | 397              |
| 1998       | 333                | 1449                | 267              |
| 1999       | 545                | 1422                | 315              |
| 2000       | 624                | 1556                | 320              |

Las inferencias que podemos realizar de la lectura del cuadro precedente son pocas dado el peso que manifiesta en las Series la Especialización en Docencia Universitaria. Ésta representa en promedio el 39% de los ingresantes, el 37% de los matriculados y el 57% de los egresados para el período considerado.

De los matriculados el 65% proviene de la U.N.Cuyo, el 23% de otras universidades nacionales, el 11% de universidades privadas y el 1% de universidades extranjeras. El 81% de los matriculados proviene de Mendoza, el 18% de otros lugares de la Argentina, y el 1% restante del extranjero.

Los docentes de las carreras de posgrado ascienden para el año 2000 a 577 pero no se discrimina entre profesores estables y profesores visitantes. Hay que destacar que, justamente, uno de los problemas principales de algunos de estos programas lo representa la “ausencia de masa crítica en algunas áreas para el desarrollo de las carreras debiendo recurrirse a contratar docentes postgraduados de otras universidades nacionales y extranjeras. Esta situación se presenta tanto para el dictado de las carreras como para la dirección de Tesis”<sup>41</sup>. No obstante, durante las entrevistas, los profesores señalan la participación creciente de docentes locales en programas de posgrado, participación a su vez resultante de la graduación de posgrados del propio personal docente.

<sup>40</sup> Informe de Autoevaluación

<sup>41</sup> IA. Docencia. La oferta de Posgrado de la UNCuyo. Fortalezas y Debilidades.

Entre las fortalezas detalladas en el IA respecto de la oferta en este nivel puede observarse en general una estructura curricular que “presenta buenos indicios de flexibilidad” tanto en la estructura curricular como en las modalidades de enseñanza y aprendizaje así como una fuerte presencia de la investigación y formación para la realización de las tesis correspondientes. También se manifiestan efectos externos tales como el establecimiento de relaciones con otras universidades de la región, del país y del exterior.

Entre las debilidades deben agregarse a la “falta de masa crítica” la insuficiencia de recursos bibliográficos, informáticos y laboratorios, una baja tasa de graduación (en muchos casos producto de la demora en la finalización de las respectivas tesis), carencia de becas para estudiantes de posgrado o de líneas de crédito para el financiamiento de estos estudios, dificultad en el cobro de aranceles a los estudiantes. En este punto llama la atención la mención de insuficientes espacios y recursos bibliográficos, dado que éstas lucen como fortalezas de la U.N.Cuyo y es plausible que haya dificultades más bien de articulación de recursos que de carencia efectiva de los mismos.

El IA incluye recomendaciones que mejorarían los indicadores de rendimiento académico, a saber: 1) la implementación de maestrías a partir de las carreras de especialización aprobadas, y 2) el otorgamiento de títulos de especialización a los maestrandos que no elaboren la tesis para la obtención del título respectivo. En este caso, si bien el cambio normativo mejoraría la tasa de graduación (expresión cuantitativa de rendimiento académico) no ocurriría lo mismo con la calidad de los posgrados. Al respecto, debe remarcarse que las mencionadas recomendaciones van en sentido contrario al reflejado por la Resolución 1168/97 del entonces Ministerio de Educación y Cultura, donde se establece una tipología que diferencia esencialmente los objetivos y naturaleza de las carreras de especialización, maestrías y doctorados.

Las recomendaciones se presentan como un listado de acciones a seguir, sin embargo, sería conveniente pensar las acciones en el marco de las dimensiones de articulación (de recursos, de docentes, de espacios, de los niveles de formación, especialmente, entre especializaciones y maestrías), de financiamiento de los estudios (licencia para los docentes de la U.N.Cuyo, becas de investigación y de estudios de posgrado, créditos educativos), y de gestión y evaluación permanentes.

### 3. ACTORES DE LOS PROCESOS FORMATIVOS: GRADUADOS, ESTUDIANTES Y DOCENTES

De las cuatro secciones que componen la función docencia, el IA ha privilegiado la información estadística a través de “Las Series Básicas de Rendimiento Académico”<sup>42</sup>. No escapa a la atención de los evaluadores el esfuerzo que significa la constitución de sistemas de información completos y confiables. En primer lugar, por el significado que tiene para el diagnóstico de situación y, en segundo lugar, para la toma de decisiones y formulación de políticas a mediano y largo plazo.

---

<sup>42</sup> IA. I.1. Indicadores e índices de rendimiento académico.

Un comentario general es que todas las series básicas<sup>43</sup> presentadas arrojan tasas de crecimiento promedio positivas para el período 1995-2000. Por ejemplo las series de aspirantes e ingresantes<sup>44</sup> arrojan tasas de crecimiento promedio de 4,08 % y 2,89% respectivamente. Eso significa que aunque la cantidad absoluta de aspirantes e ingresantes se ha incrementado, la primera lo ha hecho a un ritmo sustancialmente mayor que la segunda. Este es un dato sumamente importante para evaluar tres aspectos: la política de ingreso a la institución, su política de articulación vertical con el secundario y su efectividad en cuanto al rol que la sociedad espera de la misma. Para tener una idea en términos absolutos: los aspirantes pasaron de 8.920 en 1995 a 11.615 en el 2000, mientras que los ingresantes lo hicieron de 3.914 en 1995 a 4.613 en el 2000<sup>45</sup>. Estos datos son valorados muy positivamente por la U.N.Cuyo en el Informe de Autoevaluación: “La demanda inicial, evidenciada por el nivel anual de aspirantes, manifiesta un sostenido incremento superior a la tasa de ingreso, lo cual podría considerarse indicación del prestigio de que goza la U.N.Cuyo como casa de estudios, aunque plantea serios problemas al sistema de ingreso”.

Con relación a la información estadística del IA, se presentan datos referidos a los productos y a los procesos. Son indicadores de producto: egresados con relación a ingresantes y reinscriptos, la duración efectiva de los estudios de grado y edad de egreso, género y rendimiento académico.

#### Egresados/reinscriptos

Si se considera la información proporcionada en el IA, la relación de egresado/reinscriptos es de 6,13% para toda la U.N.Cuyo. El indicador de eficacia utilizado en el IA la refleja parcialmente. Durante la visita se accedió a otros estudios más precisos sobre deserción. No obstante vale la pena reflexionar sobre algunas cuestiones.

Conforme a la Tabla 5<sup>46</sup>, el Instituto Balseiro es el que obtiene el mejor rendimiento dado que presenta carreras relativamente más cortas –3,5 y 4 años de duración- y posee un sistema de ingreso selectivo con cupo –30 ingresantes por año- y por lo tanto no puede operar aquí la tendencia hacia la inflación de reinscriptos. Si a esto se le suma el hecho de que todos los alumnos son becarios de tiempo completo y reciben una atención muy personalizada por parte de los docentes, entonces se hace entendible que la media de este indicador sea de 28,55% para el Balseiro y de sólo 6,13% para toda la U.N.Cuyo.

Otras unidades académicas que se encuentran por sobre la media de la universidad son Odontología, Ciencias Médicas e Ingeniería. En los dos primeros casos el ingreso con cupos limita la inflación de reinscriptos y su influencia sobre el denominador del indicador. El informe consigna que otro factor concurrente en estas facultades lo constituye “planes de estudio novedosos que pretenden, justamente, mejorar la tasa de egreso”.

---

<sup>43</sup> Aspirantes, Ingresantes, Reinscriptos, Matriculados, No reinscriptos, Títulos expedidos

<sup>44</sup> La U.N.Cuyo cuenta con una política de ingreso que incluye un examen final. Incluso algunas unidades académicas y carreras cuentan con una política de cupos: medicina, instituto Balseiro.

<sup>45</sup> IA.Tabla 2. Series Básicas.

<sup>46</sup> IA. Tabla 5

El informe se detiene en dos casos en extremo preocupantes: el de la Facultad de Filosofía y Letras y el de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. En el primero se cuenta con una cantidad de títulos expedidos en alza y, a su vez, con un crecimiento promedio de -ingresantes negativo - -4,34%. En el segundo caso nos encontramos con la situación inversa: bajo crecimiento promedio de la cantidad de egresados -1,93%- y una altísima tasa promedio de ingresantes -12,74%<sup>47</sup>.

La mayor precisión y ubicación de las mediciones serían un insumo imprescindible para formular políticas de mejora académica, en las que el ingreso es una de las variables por lo tanto habría que avanzar en el estudio de aspectos tales como los currículos, sus diseños y desarrollos, así como en las condiciones de vida y estudio de los alumnos para mostrar las posibles alternativas de intervención.

### Duración efectiva de los estudios de grado

La duración media de los estudios de grado de la U.N.Cuyo en su conjunto es de 1,62 veces la duración planeada. Esto significa que en promedio los estudiantes de esta casa culminan sus estudios con un retraso que representa el 62% de la duración teórica de la carrera. Entre las unidades académicas los extremos los constituyen, por un lado, el Instituto Balseiro cuyos estudiantes completan la carrera prácticamente en el tiempo estipulado por el plan de estudios - media ponderada 1,01- y por el otro, la Facultad de Derecho cuyos estudiantes completan sus estudios, en promedio, con un retraso que representa el 83% de la duración teórica de la carrera.

Somos conscientes de que la presentación de los casos extremos puede inducir a conclusiones erróneas. La duración real es igual a la teórica cuando se establece: ingreso altamente restrictivo, becas, dedicación exclusiva, educación personalizada, carreras relativamente cortas. Para una universidad pública este único parámetro es inadmisibles y la U.N.Cuyo asume el desafío de construir una universidad democrática y al mismo tiempo de calidad.

En atención a la situación descrita, la U.N.Cuyo está experimentando estrategias de superación; por ejemplo, la infraestructura de Derecho mejoró notablemente (dispone de nuevo edificio recientemente inaugurado), el nuevo plan de estudio es innovador y más flexible y existe apoyo en materia de bienestar estudiantil. Durante la visita pudo comprobarse que la rigidez del antiguo plan de estudio de la Carrera de Abogacía, como consecuencia del régimen de correlatividades, dictado anual de las materias y escasos turnos de examen, es el principal factor que explica la abismal diferencia entre tiempo real y teórico en la duración de la Carrera. Es de esperar que estos cambios conduzcan a fructíferos resultados. Por otra parte, las regulaciones con respecto a la permanencia de los estudiantes deberían ser revisadas, por cuanto el criterio adoptado en el nivel central se basa sobre la legislación nacional (dos materias aprobadas por año). En este sentido, la reforma de la normativa es una, junto con otras, de las estrategias posibles de intervención.

---

<sup>47</sup> Tabla 3. Series Básicas. Anexo Estadístico.

### Edad al egresar y rendimiento académico

En la U.N.Cuyo, el promedio de edad de egreso es 28 años y un mes para las carreras de grado y 27 años y medio para las carreras de pregrado. Los extremos están representados por el Instituto Balseiro –egresan a los 25 años- y por Artes y Diseño -30 años y un mes (Tabla 12b) -.

Respecto del indicador utilizado para medir el rendimiento académico de los estudiantes, en el IA se ha optado por corregir el promedio de egreso con un ponderador que hace caer dicho promedio en la medida en que la duración efectiva de los estudios exceda a la duración planeada. Este indicador manifiesta que el tiempo en que se realiza la carrera tiene una relación inversa con respecto al rendimiento académico de los estudiantes y, por tanto, un promedio alto alcanzado en un tiempo de graduación mayor al teórico puede reflejar un rendimiento igual al de un estudiante con un promedio menor pero alcanzado en el tiempo planeado para terminar la carrera.

Ahora bien, este índice se utiliza para comparar el rendimiento académico a lo largo de todas las facultades de la U.N.Cuyo, sin tomar en consideración las especificidades, modalidades y culturas académicas de cada una de ellas. Así, algunas unidades académicas pueden resultar más exigentes con las notas, otras pueden contar con carreras en las cuales el promedio no resulta un dato importante para el futuro profesional del estudiante, y otras pueden mostrar una duración efectiva promedio sumamente alta. Todos estos factores traccionarían hacia abajo el índice, por esta razón no tomar en cuenta estas situaciones haría poco confiable la evaluación correspondiente. Las hipótesis formuladas al respecto en el IA devienen abstractas por cuanto no integran y diferencian las especificidades mencionadas. Esta circunstancia podría indicar “sistemas de evaluación comparativamente más exigentes para Ciencias Médicas, Odontología, Ciencias Económicas y Derecho que los implementados en las otras facultades, con excepción del Balseiro”.

- Proceso: retención de las carreras de grado

El indicador para el análisis de la retención en las carreras de grado es el cociente conformado por reinscriptos/ reinscriptos potenciales. Definiéndose a los reinscriptos potenciales como la diferencia entre la matrícula de un año dado y los egresados para ese mismo año.

La retención para todas las carreras de grado de la U.N.Cuyo es de poco más de 83 estudiantes cada 100 reinscriptos potenciales. Se estima también que la retención va mejorando levemente dado que el índice presenta una tasa de crecimiento del 0,22%. (Ver Tabla 17). Las unidades académicas que más estudiantes logran retener son las más selectivas en el ingreso, dos de las cuales cuentan con una política que incluye el cupo. Éstas son Medicina, Instituto Balseiro y Odontología. Esta relación directa que parece manifestarse entre selectividad y retención puede verificarse para el caso de la Facultad de Filosofía y Letras que ha mejorado la retención en forma relativamente notable –2,42% promedio anual para el período 1995-2000- mientras que pasó de un ingreso de 68 estudiantes por cada 100 aspirantes a uno de 44 por cada 100.

El problema del desgranamiento en los primeros años de las carreras representa un tema de fundamental interés para toda institución de educación superior y, principalmente, para una universidad como la Nacional de Cuyo que cuenta con un sistema de ingreso selectivo y un servicio de orientación vocacional durante ese proceso. El fundamento bajo el cual se ha establecido este sistema de ingreso se vincula de manera directa con el aseguramiento de “la continuidad de los estudios del ingresante”<sup>48</sup> Para medir el éxito inicial de dicha política la U.N.Cuyo ha utilizado un indicador de “retención inicial” que mide el porcentaje de ingresantes que se reinscriben al año siguiente. Los resultados que arroja el estudio son muy positivos: “la media para la U.N.Cuyo indica que cuatro de cada cinco ingresantes se reinscriben al año posterior, y que la tendencia es positiva. Este es un dato gratificante si se tiene en cuenta el sostenido e intenso esfuerzo que distintas Unidades Académicas vienen realizando para mejorar el proceso de ingreso”<sup>49</sup>.

De todas formas se consigna que la dispersión entre unidades académicas es considerable, con una retención inicial que va desde el 90% para los casos de Odontología, Ciencias Económicas y Derecho hasta el 60% para el caso de Educación Elemental y Especial.

A lo largo del apartado dedicado al estudio de los problemas de retención se encuentra ausente el análisis de qué es lo que ocurre en los terceros años de las carreras largas. Este enfoque presentaría una mirada distinta acerca del problema de la retención dado que mientras las políticas de ingreso más restringidas seguramente mejoran de forma directa el desgranamiento inicial, influyen más tenuamente en el éxito por retener a los estudiantes avanzados. Aquí cuentan otras motivaciones tales como el currículo, las prácticas, la dedicación de docentes y alumnos más vinculadas con el contenido específico de cada una de las carreras y con estímulos directamente relacionados con el horizonte laboral y campo profesional que se le presenta a cada estudiante y que lo incentiva a continuar sus estudios y alcanzar la titulación<sup>50</sup>.

Es preciso destacar que las unidades académicas son sensibles a la problemática reseñada. Se están intentando algunas estrategias para mejorar la retención y elevar el número de materias rendidas y aprobadas. Por ejemplo, en la Facultad de Educación se incorpora la categoría de alumno libre, como un modo de facilitar la cursada sin el requisito de asistencia a clases. En la FCAI, se introduce la “reparcialización”, esto es la posibilidad de que los estudiantes que no obtuvieron la condición de regulares, puedan rendir las pruebas parciales sin la obligación de asistencia a clases. En la Facultad de Ingeniería, se cita como un avance, la reducción del período de regularidad en las asignaturas de tres años a 9 meses, con lo que se impulsa el compromiso de los estudiantes de rendir los exámenes finales.

Otra política que merece destacarse por su trascendencia educativa y financiera es el Programa Becas de Iniciación y Permanencia Universitaria (B.I.P.U.). Unas palabras que describen el programa. Está integrado por componentes: vivienda, alimentación, transporte

---

<sup>48</sup> IA. Función Docencia. Análisis de Proceso: Retención inicial.

<sup>49</sup> IA. Función Docencia. Análisis de Proceso: Retención inicial.

<sup>50</sup> Sólo a título de ejemplo, en la FEEyE, durante la visita, se analizó someramente el plan de estudio de una carrera y los profesores señalaron la alta carga académica del tercer año de estudio. Ello podría constituir un obstáculo el cursado regular.

y manutención y cubre todos los años de estudios si se cumplen algunos requisitos. Los becarios pueden tener todos, algunos o uno de los componentes según el caso. Se establecen por méritos –promedio igual o mayor a ocho durante el secundario- y un diagnóstico realizado por asistentes sociales. Se destina principalmente a los estudiantes que residen a 50 o más kilómetros de las sedes universitarias. Un hecho llamativo es que, en palabras del secretario del área, el 50% de los beneficiarios no aprueba el examen de ingreso y alrededor del 30% de los que ingresan pierde la beca por incumplimiento del requisito de aprobación mínima de dos materias por año. Sería oportuno indagar más sobre las condiciones reales que impulsan a los estudiantes a abandonar el sistema: las razones personales, baja en la motivación por los estudios, fracaso escolar, entre otras. Por otro lado, la dificultad por superar el examen de ingreso por parte de estudiantes con buen rendimiento a lo largo del ciclo secundario refleja la necesidad de profundizar los esfuerzos de articulación vertical entre el sistema educativo provincial y la U.N.Cuyo.

Finalmente, el informe central analiza qué ocurriría con el índice de retención para el caso en que se efectivice retrospectivamente la norma que establece como alumno regular sólo a aquel que apruebe como mínimo dos asignaturas por año. Para ello utiliza un indicador que refleja la proporción de cumplidores respecto de los reinscriptos. Se indica que el 71,22 % de los reinscriptos cumplían con la norma. Este resultado se intenta que explique la retención de la U.N.Cuyo en caso de cumplirse con dicha norma. Sin embargo, lo que en verdad mide es la proporción de estudiantes que se encuentran en regla. Si se quisiera agregar la condición de las dos materias al indicador de retención utilizado en un principio entonces debería medirse la proporción de cumplidores respecto de los reinscriptos potenciales. Para dar sólo un ejemplo, y de acuerdo a la información que se deriva del anexo estadístico<sup>51</sup>, la retención media para el período 96-2000 en las carreras de grado y pregrado ascendería al 65,71%<sup>52</sup>. Esto significa que de cada 100 reinscriptos potenciales tan sólo 66 lo efectivizan con dos o más materias aprobadas el año anterior. Otros 34 quedarían fuera por no reinscribirse o simplemente por no encontrarse en regla.

Pero más allá de la forma de calcular la retención es de por sí alarmante la alta proporción de estudiantes que no aprueba dos materias al año. Al respecto el informe concluye: “Si bien la exigencia de aprobar dos obligaciones académicas (asignaturas) por año resulta débil para predecir un cursado normal –a razón de 2 materias aprobadas anualmente, completar un plan de estudios de 5 años con alrededor de 30 asignaturas, demandaría unos 15 años–, el hecho de que una cuarta parte de los reinscriptos no la cumpla es decididamente preocupante”.

### Plantel Docente

Desde la primera evaluación institucional la U.N.Cuyo se ha preocupado por mejorar la calidad del cuerpo de profesores mediante el incentivo al perfeccionamiento docente. “Paulatinamente van dejando de ser condiciones suficientes la posesión de un título habilitante y el haber ganado por concurso el cargo en el plantel docente”. La formación en

---

<sup>51</sup> Tabla del Gráfico 5. Composición de la matrícula según número de asignaturas aprobadas el año previo.

<sup>52</sup> El cálculo es nuestro con base en la información disponible. Lamentablemente no se presenta la Tabla del Gráfico 5 desagregadas en grado y pregrado.

pedagogía universitaria se fue haciendo un requisito importante y muy bien ponderado por los propios docentes. Entre 1995 y el 2000 se inscribieron 1790 docentes de la U.N.Cuyo en la Carrera de Posgrado de Especialización en Docencia Universitaria de la U.N.Cuyo, egresando de la misma 619 profesores –que representaban un 16,40% de los docentes. A esto debe agregarse que la cantidad de docentes con posgrado ha crecido entre 1996 y el 2000 en un 70%. No se consigna cuantos de ellos sólo han realizado la carrera antes mencionada pero sí se señala el “gran impacto de los proyectos FOMEC que han servido para preparar docentes en distintas disciplinas”

Respecto de la cantidad de docentes puede decirse que su crecimiento no ha ido de la mano del crecimiento de la matrícula, al tiempo que se ha experimentado una tendencia al aumento de las dedicaciones docentes. En relación con este punto se presenta una tabla con la evolución del cuerpo docente por dedicación entre 1995 y 2000 donde puede observarse cómo los profesores con dedicación exclusiva pasan del 8,3% a 9,6% del total de docentes durante el período observado, mientras que los profesores con dedicación simple disminuyen del 42,5% al 39,9% y los de dedicación semiexclusiva permanecen relativamente estables. Si bien parecen cambios marginales deben destacarse este tipo de transformaciones dada la naturaleza esencialmente rígida que estas estructuras presentan en las instituciones universitarias nacionales.

La relación entre estudiantes matriculados y docentes ha ido creciendo a lo largo de los últimos cinco años y esto claramente, superado un punto, puede afectar negativamente la calidad académica de la universidad.

### Personal Docente de la U.N.Cuyo por dedicación

|             | Exclusivos | %    | Semiexclusivos | %     | Simple | %     | TOTAL        |
|-------------|------------|------|----------------|-------|--------|-------|--------------|
| <b>1995</b> | 289        | 8,31 | 1.710          | 49,20 | 1.477  | 42,49 | <b>3.476</b> |
| <b>1996</b> | 305        | 8,88 | 1.678          | 48,82 | 1.454  | 42,30 | <b>3.437</b> |
| <b>1997</b> | 308        | 8,96 | 1.697          | 49,38 | 1.432  | 41,66 | <b>3.437</b> |
| <b>1998</b> | 318        | 9,19 | 1.759          | 50,85 | 1.382  | 39,96 | <b>3.459</b> |
| <b>1999</b> | 323        | 9,35 | 1.767          | 51,18 | 1.363  | 39,47 | <b>3.453</b> |
| <b>2000</b> | 334        | 9,67 | 1.740          | 50,39 | 1.379  | 39,94 | <b>3.453</b> |

Fuente: Departamento de Estadística - Rectorado - 2001.

Este escaso crecimiento es lo que ha generado que la relación matriculados por docente haya crecido de 4,82 en 1995 a 6,35 en el 2000. “Esto significa que cada docente tuvo que atender en promedio a un alumno y medio más por semana al finalizar el período considerado. Nótese, no obstante, que estos son datos promedio que ocultan la enorme dispersión de la matrícula entre cursos iniciales y finales de las carreras”<sup>53</sup>. En consecuencia sería conveniente contar con datos más precisos de la relación estudiante/docente en los dos primeros años de las carreras.

<sup>53</sup> IA. Cuerpo Docente. Relación alumnos por docente.

Tanto el IA como las voces de los docentes advierten acerca del peligro que involucra el fuerte incremento de la carga docente durante el período y la amenaza que representan las estimaciones respecto del crecimiento de la demanda de educación superior en la región y la probable limitación para contratar nuevos docentes. Pero no sólo debe subrayarse dicha tendencia divergente entre las series de ingresantes y docentes para los próximos años, también debe reconocerse que cualquier política volcada a mejorar la tasa de egreso necesariamente involucra una intensificación de la cursada de estudiantes que se encuentren retrasados, y eso elevaría en los siguientes años la demanda de cursos y, consecuentemente, de profesores.

Los cambios sugeridos como posibles estrategias para adaptarse a la nueva situación deben atender tanto a las estrategias y al modelo de enseñanza y aprendizaje como a los propósitos de mejora de los resultados. Los cambios relevados se producen en modificaciones en el régimen de cursada (anual a cuatrimestral) y en la introducción de nuevas tecnologías de la enseñanza así como en la flexibilidad del tiempo y el espacio (presencial, semipresencial y a distancia). No obstante, una recomendación que resultaría pertinente concierne al acompañamiento de investigaciones educativas que deben dar cuenta de la complejidad de los procesos, la especificidad de la formación y del impacto real de los cambios.

Respecto de la relación entre la docencia y la investigación el informe sostiene que entre ellas existe un juego de suma cero de modo que el tiempo que le dedica un profesor a la docencia es, necesariamente, tiempo que se le resta a la investigación. Es más, se sugiere que no existe retroalimentación entre dichas funciones. “A menos que una meta de enseñanza esencial fuera la de formar investigadores, los resultados de la investigación raramente llegan a integrarse efectivamente en el currículum, ya que se mueven en niveles de abstracción y complejidad muy distintos. La integración de estas cuatro funciones (más gestión y extensión<sup>54</sup>) es o debería ser atributo de la Institución (Unidad Académica, Universidad en su conjunto), no de los docentes individuales, que de otro modo quedarían expuestos a exigencias muy difíciles de congeniar entre sí en la vida cotidiana<sup>55</sup>”.

#### 4. INGRESO A LA UNCUYO

Desde 1989 la U.N.Cuyo cuenta con un sistema de admisión que establece las condiciones de admisibilidad básica de ingreso a la universidad y al mismo tiempo admite especificaciones por parte de las unidades académicas. La preocupación por el ingreso es recurrente tanto en el informe de autoevaluación como durante las entrevistas; a su vez, se asocia a la búsqueda de calidad y de igualdad de oportunidades. Su importancia se concreta en el hecho de que constituyó un objetivo estratégico específico -“g. Fijar una política de ingreso”- en el Plan de Desarrollo Institucional 1999 - 2004.

A lo largo de más de una década de trabajo con el prioritario tema del ingreso, la U.N.Cuyo lo concibe como un proceso complejo que integra un conjunto de dimensiones, entre ellas

---

<sup>54</sup> La aclaración es nuestra

<sup>55</sup> IA. Cuerpo Docente: relación de alumnos por docente

los logros educativos de la educación media, la información vocacional e institucional y el desarrollo de competencias básicas para los estudios universitarios. Esta concepción compleja se concreta en un sistema definido. El mismo consta de tres etapas: una de información de la oferta educativa, otra de orientación que comprende la confrontación vocacional en cada carrera y finalmente una tercera etapa de nivelación que se desarrolla en cada unidad académica con el dictado de cursos y evaluaciones realizadas a los aspirantes. En cada etapa se realizan actividades institucionales relevantes. Así por ejemplo, en la primera se lleva a cabo la difusión de la universidad en el medio local y regional a través de la Feria Informativa de la Oferta Educativa y el Día de la Universidad Abierta.

Desde luego, el tema más polémico es el examen incluido en la tercera etapa, directamente vinculada con los aprendizajes logrados por los estudiantes en la enseñanza media. En la visita, se pudo observar una gran diferenciación en cuanto a la rigurosidad del examen en cada unidad académica: desde la existencia de cupo y de un examen riguroso de selección en Medicina y Odontología, hasta formas más permisivas como en Ciencias Políticas. En las primeras se trata de pruebas con un alto grado de elaboración destinadas a la selección y en otras como pruebas más bien diagnósticas. Esta diferenciación en los instrumentos y la valoración de los resultados obedece a los objetivos que se establecen en cada unidad académica, esto es, si existe o no un criterio de selección expreso. Estos objetivos se evidencian en la diferenciación entre aspirantes e ingresantes.<sup>56</sup> Un hecho recurrente común a muchas universidades nacionales, es la escasa utilización de los resultados de las pruebas de ingreso en la planificación de las asignaturas del primer año de estudios. Dicho uso implica asumir posiciones explícitas en torno a los aprendizajes y logros de la educación media, a las características socioculturales de los ingresantes y a los requisitos cognoscitivos involucrados en el año inicial de los estudios universitarios, es decir, se trata de un problema de articulación.

La nueva conducción de la U.N.Cuyo consciente de esta diferenciación y asumiendo la complejidad del problema, ha diseñado una "Propuesta de ingreso a la U.N.Cuyo basado en competencias". Se trata de un proyecto que resume toda la experiencia acumulada en la materia y en el que a su vez se expresa una estrategia global fundada sobre un diagnóstico institucional de alto nivel de decisión. Nos referimos al Plan de Desarrollo Institucional 1999 -2004 aprobado por el Consejo Superior en 1998. A esto se suman los propios resultados expresados en la Autoevaluación Institucional 2000. La propuesta contiene el diagnóstico, la situación actual, los principios en los que se sustenta, el objetivo general y las dos etapas que comprende; la primera es una experiencia piloto y la segunda de generalización.

Este proyecto, surgido a posteriori de la segunda autoevaluación evidencia la importancia de la problemática del ingreso en la identidad de la UNCuyo. También manifiesta los intentos racionales por resolver un problema caro y escasamente analizado y experimentado en las universidades públicas argentinas.

---

<sup>56</sup> En las Series Básicas del Informe Final de Autoevaluación (Tabla 3, p. 57) se constata que el crecimiento global de los aspirantes en el período 1995-2000 tiene una pendiente de 10.08 frente a 7.68 de la de los ingresantes. A su vez, pendientes prácticamente iguales se observa en la FEEyE (10.58/10.39) y en Ciencias Políticas y Sociales, en el extremo de la selección se ubica Medicina (7.43/-0.85), Odontología

Las características del proyecto

- elección de dos competencias básicas tales como la resolución de problemas y la comprensión lectora;
- constitución de una comisión de articulación formada por universitarios y representantes del sistema educativo provincial –comisión visiblemente pluralista y articulada-;
- alternativa pedagógica con modalidades de educación no presencial para el logro de una mayor cobertura;
- enfoque de investigación educativa expresado por su carácter experimental y optativo en la primera etapa;

delinean una propuesta institucional de largo aliento cuya exposición y resultados tendrá efectos positivos en el desarrollo institucional de la U.N.Cuyo.

La necesidad de un ingreso controlado y relacionado con la calidad e igualdad de oportunidades está sólidamente instalada en la comunidad de la U.N.Cuyo. En todas las entrevistas con los distintos actores se ha manifestado su relevancia y la intención de mejorar el proceso de admisión así como la eficacia de sus distintos componentes.

*RELACIÓN ENTRE LAS RECOMENDACIONES DE LA PRIMERA EVALUACIÓN EXTERNA Y LOS RESULTADOS DESCRIPTOS EN LA SEGUNDA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.*

La primera evaluación externa fue realizada con anterioridad a la creación de la CONEAU y se focalizó en la función docente. Por consiguiente es en este capítulo de la segunda autoevaluación donde resulta más pertinente realizarse la pregunta acerca de en qué medida la primera evaluación de la U.N.Cuyo ha influido en los resultados y en el rendimiento académico expuesto en la segunda. Sin embargo, el informe central destina poco menos que media página al tema. Se destaca allí que como la evaluación externa anterior tuvo un marcado tono cualitativo y sólo recomendó un conjunto de acciones a ser llevadas a cabo más que “definiciones operativas de un estado deseable” y por tanto los indicadores de rendimiento académico no tendrían un estándar de calidad contra el que ser evaluados. Se indica que la única excepción la constituye la recomendación de flexibilizar y acortar la duración de las carreras de grado y coordinarlas con las de posgrado. Si bien la duración efectiva promedio de las carreras no ha experimentado una tendencia marcadamente decreciente durante el período que media entre las dos evaluaciones, en las facultades que exhiben pendientes negativas es donde se han introducido reformas a los planes de estudio, sistemas más selectivos de admisión, etc.

Se debe destacar que el primer informe de evaluación externa no sólo se preocupa globalmente por la duración de las carreras sino que, por ejemplo, expresa inquietud por el alto porcentaje de docentes interinos, algunos de los cuales hace años que revisten dicha categoría sin avizorar la posibilidad de la sustanciación de concursos. El Informe Central de la segunda autoevaluación no rescata este punto pero sí lo hacen los respectivos juicios evaluativos de las unidades académicas.

Este no es un tema menor en una universidad, dado que si el sistema de selección y promoción de docentes se basa fundamentalmente en los concursos por antecedentes y oposición, su carencia daña en forma directa la sensibilidad institucional respecto de la calidad de la enseñanza impartida. Más aún, si dicha universidad funda su sistema de gobierno en la representación democrática de los diferentes claustros entonces quienes los constituyen deben contar con la posibilidad de participar, elegir y ser elegidos como representantes. Si para ser elegido, en el claustro de profesores, se debe ostentar la condición de regular, entonces la alta proporción de interinos también sesgaría los equilibrios de la arquitectura democrática sobre la que se basa su gobierno. En este punto resulta de especial interés profundizar el estudio acerca del impacto potencial de esta situación en la toma de decisiones de una institución cogobernada democráticamente.

Un último comentario con relación a docencia y organización académica. La U.N.Cuyo como casi la totalidad de las universidades públicas argentinas fundadas hasta 1950 tienen la organización napoleónica de facultades y de éstas en cátedras como la unidad menor de docencia. Esta organización ha sido y es objeto de numerosas críticas y al mismo tiempo constituye una cultura académica muy arraigada en la Argentina.

Algunas facultades interiormente se han departamentalizado por áreas de conocimientos disciplinarios o profesionales (FEeY, por ejemplo), en otras, los departamentos son carreras como en Filosofía y Letras. Cualquiera sean los significados organizacionales de los departamentos, lo cierto es que las cátedras son un obstáculo para la integración efectiva de conocimientos y saberes así como para el diseño de nuevas carreras. Durante la visita, docentes y estudiantes manifestaron sus puntos de vista al respecto. Del individualismo de las cátedras se pasa a la balcanización de los departamentos y desde allí se pueden alcanzar formas de colegialidad, de mayor integración, favorecidas por la concentración espacial de unidades académicas que funcionan en el campus universitario. Una experiencia que vale la pena estudiar en esta secuencia es la de la Facultad de Filosofía y Letras que está tratando de superar la balcanización de algunos departamentos hacia una organización más colaborativa.

A estas críticas, en el caso particular de la U.N.Cuyo se agrega el hecho de su desmembramiento como universidad regional en la década del 70. Como resultado de esto, en la actualidad, la UNCuyo no dispone de una unidad académica destinada a las Ciencias Básicas. Si bien es cierto, a comienzo de los 90, se crea el Instituto de Ciencias Básicas (ICB) que está integrado por grupos consolidados de investigadores que ofrecen el Doctorado en Biología, éste evidencia una escasa institucionalización dado que Física se desarrolla en el Instituto Balseiro, Química se encuentra en las facultades profesionalistas y Biología no tiene una identidad institucional definida. Durante la entrevista con miembros de este instituto, ellos presentan esta problemática y de hecho constituyen un núcleo interdisciplinario de docencia, investigación y extensión. Sería relevante estudiar para el ICB las posibilidades de departamentalización o formas similares de organización académica que superen la fragmentación de las cátedras. Existen condiciones de infraestructura y de recursos académicos de alto nivel que permiten llevar a cabo dicha institucionalización.

## **FUNCIÓN INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN**

Resulta conveniente abordar el análisis de las distintas variables asociadas al desarrollo y características de la función investigación, desarrollo y creación en el ámbito universitario, teniendo en cuenta un conjunto de ideas - guía tales como el grado de diferenciación de esta función con relación a las restantes, su interrelación recíproca, la historia institucional, el diseño orgánico que le sirve de apoyo, los recursos materiales y humanos involucrados, así como su articulación con las demandas sociales. Por lo demás, tanto los fines y objetivos generales, cuanto los particulares de la función considerada, fijados por la propia institución formadora, constituyen el ineludible marco de referencia de todo análisis.

### **1.- METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES QUE ENMARCAN LA ACTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN, CREACIÓN Y DESARROLLO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**

*El Estatuto de la U.N.Cuyo del año 1995 enuncia expresamente a la investigación científica como una de las actividades necesarias para el cumplimiento de su función esencial de desarrollar y difundir la cultura en todas sus formas. Asimismo, la meta propuesta de esclarecimiento de los grandes problemas de la cultura, con especial referencia a la vida nacional y regional, contiene tácitamente como instancia esencial la actividad de investigación, en tanto proceso metodológicamente controlado que permite validar diagnósticos y líneas de acción y ensancha las posibilidades de una discusión crítica fértil.*

*En su capítulo II el Estatuto Universitario se detiene en la investigación, prescribiendo que la Universidad debe favorecerla y realizarla, procurando la formación de investigadores y proveyendo los elementos necesarios. Enuncia a tal fin una serie de acciones como el estímulo vocacional, la institución de becas, subsidios y premios, la contratación de investigadores de capacidad y prestigio, la formación de bibliotecas especializadas, la creación de Institutos y la promoción de grupos de investigación que interrelacionen a integrantes de los claustros de distintas unidades académicas.*

Por su parte, el Plan de Desarrollo Institucional 1999-2004 enfatiza como exigencia de la misión de la U.N.Cuyo responder a las demandas de la comunidad regional orientadas hacia el desarrollo y visualiza como instrumento apto a la investigación, junto a la enseñanza y los servicios a la comunidad, debiendo advertirse que no sólo habla de la comunicación del conocimiento científico, tecnológico, humanístico y artístico del más alto nivel, sino también de su generación.

En la valorización institucional la producción de conocimiento porta pues una centralidad equivalente a la de su reproducción y transferencia, lo que se remarca en los concretos objetivos estratégicos del mencionado Plan, al incorporar la “Promoción de actividades en la investigación y creación de ciencia, tecnología....” acentuando para ello “... el trabajo interdisciplinario a fin de lograr niveles de excelencia”.

El análisis de la presente función deberá encuadrarse en estos antecedentes, así como en los restantes objetivos estratégicos reseñados a lo largo de siete puntos en el IA y en los que

aparecen resaltadas *la integración de la institución como un todo en su estructura organizacional y en su dinámica de gestión, así como la calidad e igualdad en los procesos de enseñanza-aprendizaje y, muy particularmente, la inserción de la universidad en el medio a través de la anticipación y respuesta a las demandas sociales y de la articulación con los distintos niveles del sistema educativo y con las organizaciones sociales en general.*

## 2.- LA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO: CRITERIOS RECTORES Y CARACTERIZACIÓN GENERAL.

Pueden válidamente asumirse como criterios rectores de la política de investigación en la Universidad Nacional de Cuyo aquellos que se infieren de los documentos antes detallados, en tanto trasuntan la cultura institucional y que se pueden condensar escuetamente del modo siguiente: calidad, coordinación y articulación de acciones hacia el interior de la Universidad y vinculación de ésta con el medio.

Corresponde por lo tanto ponderar según estos criterios la función bajo análisis, y ello es coherente con los términos en que la propia Autoevaluación la describe, evalúa sus fortalezas y debilidades y recomienda acciones remediales.

Interesa destacar, en primer lugar, el *significativo grado de diferenciación* que la función investigación ostenta en esta Universidad; lo que se encuentra reflejado en los documentos básicos antes aludidos, así como en una rica historia de prácticas e institucionalizaciones formales que han hecho posible la existencia de equipos consolidados en muchas áreas con una abundante y calificada producción a través de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico que han cuajado en libros, publicaciones especializadas en revistas nacionales y extranjeras, patentes, presentaciones en reuniones científicas nacionales e internacionales y relaciones con otras instituciones estatales y privadas.

La diferenciación de la función, indicador importante de su desarrollo con *calidad*, coexiste con tres problematizaciones y diagnósticos que denotan a la vez solidez científico-académica y una valiosa conciencia crítica en los actores involucrados en el proceso.

- Los directivos del área (Secretarios de Ciencia y Técnica del Rectorado y de las distintas unidades académicas o los funcionarios equivalentes de éstas) y los académicos miembros de la Comisión de Autoevaluación del nivel central, manifestaron la dificultad para diferenciar en muchas situaciones concretas actividades que podrían clasificarse tanto dentro del campo de la investigación aplicada cuanto dentro de extensión y transferencia. Ejemplos de estas situaciones se advierten en el IA, como así también en ocasión de la visita de evaluación externa a la U.N.Cuyo durante la cual pudo verificarse esta dificultad. A título meramente ilustrativo, cabe citar el proyecto existente en la Facultad de Ciencias Económicas en base a un convenio con la Dirección de Investigaciones y Estadísticas Económicas del Ministerio de Economía de la Provincia de Mendoza, para el desarrollo de pautas metodológicas en base a las cuales se realizan los cálculos del Producto Geográfico Bruto de la citada Provincia. En la Facultad de Ciencias Agrarias se ha concretado juntamente con el INA (Instituto Nacional del Agua y el Ambiente) un programa de

investigación subsidiado por el IWMI (Instituto Internacional del Manejo del Agua- Sri Lanka) que forma parte del capítulo Argentina, dentro del Programa Latinoamérica. Desde el año 1997 funciona en la órbita de la Secretaría de Ciencia y Técnica del Rectorado, con sede en la Facultad de Ingeniería, el Instituto de Defensa y Prevención de Riesgos Naturales (IDEPRN) surgido de un convenio con la Provincia de Mendoza y con el financiamientos de ésta, por el cual la Universidad realiza la auditoría del Programa de Lucha Antigranizo en la provincia, simultáneamente el Instituto realiza tarea de investigación y de formación de recursos humanos a nivel de posgrado, etc.

Tales ejemplos se recogen aquí simplemente para ilustrar, reiterase, el carácter mixto que con frecuencia presentan proyectos y programas. *Y lo interesante es, por una parte, que esto se multiplica en el quehacer de la U.N.Cuyo, lo cual es un buen indicador de su relación con requerimientos sociales; por otra parte, los responsables de tareas de gestión y evaluación, a la vez que detectan y respetan el dato de realidad, han hecho un significativo esfuerzo de equilibrio, sobre todo a nivel central, para organizar la información (y en su caso, la gestión) según los patrones de las agencias de promoción y evaluación científica.*

- Se manifiesta un esfuerzo por fortalecer la incorporación al proceso de investigación formalizado áreas que, por su naturaleza, se presentan débiles. Tal sucede con las varias disciplinas que reúne la Facultad de Artes y Diseño, así como con la Ciencia Jurídica en la Facultad de Derecho. En el primer caso, es de destacar que se encuentra trabajando una Comisión Interdisciplinaria sobre la Metodología de la Investigación Artística para proponer a la Secretaría de Ciencia y Técnica del Rectorado la inclusión de las disciplinas artísticas en todos los niveles: presentación de proyectos, evaluación y áreas prioritarias, en agencias nacionales e internacionales de investigación. En el segundo caso –y si bien la situación de la unidad académica es particular, en el sentido de que recién en el año 2001 ha logrado la dotación edilicia necesaria para funcionar adecuadamente-, existe conciencia de la necesidad de estimular a los juristas, que suelen mostrarse renuentes a ello, para una formalización e integración de sus trabajos a los requerimientos actuales de la investigación en el ámbito universitario.

- Al mismo tiempo que se valoriza sin reservas la función de investigación, se tiene una idea clara de que la misma no debe aislarse o perturbar sino contribuir a la calidad de la función docente, incrementando la capacitación de los recursos humanos involucrados en ella. Esta posición, que pareciera ser obvia en una institución universitaria, cobra sin embargo significación cuando se concreta en actitudes o acciones orientadas a evitar o reorientar sistemas de trabajo científico que pudieran incubar la tendencia al aislamiento.

Se inscribe en esta línea, el proyecto -actualmente en gestación e importante a destacar- de ubicar en un espacio curricular con identidad propia a los investigadores de carrera que, a su vez, integran el Instituto de Ciencias Básicas También se incluyen las advertencias recogidas desde diversos sectores sobre la posible disfuncionalidad del régimen de incentivos a docentes investigadores de las universidades nacionales, en tanto su evaluación se sesgara excesivamente hacia resultados en términos de productos, en desmedro de los procesos, y sobre la necesidad de que desde una instancia de gobierno y gestión universitaria, más allá de los esfuerzos individuales de los docentes y cátedras, se organicen los tiempos y modalidades de trabajo en la docencia e investigación a fin de hacerlas

efectivamente compatibles, evitando una interferencia indebida en la función docencia y logrando un buen trasvasamiento de los resultados de las investigaciones a las actividades de enseñanza- y aprendizaje.

Particularizando ahora el análisis en la *vinculación de la función investigación, desarrollo y creación con el medio social y sus necesidades y demandas*, puede afirmarse que existe un conjunto de problemáticas, diagnósticos, propuestas y acuerdos con instituciones del medio, públicas y privadas, a través de los cuales se manifiesta activamente la impronta positiva de dicha relación y que, en algunos casos –como en las Facultades de Ciencias Agrarias, Filosofía y Letras o Educación Elemental y Especial, por ejemplo-, hunde sus raíces en la misma historia institucional.

La aserción precedente se apoya en información obtenida ya de la visita a la Universidad, ya de diversas fuentes documentales dispersas. Sin embargo, el IA no desarrolla este importante aspecto; sólo la lectura interpretativa conduce a advertir que no se encuentra presente entre las debilidades consignadas, así como tampoco está presente en las líneas de acción recomendadas a nivel general. Puntualmente, varias de las unidades académicas se manifiestan insatisfechas con la difusión de los resultados de sus investigaciones (Ciencias Agrarias, Ingeniería, Artes y Diseño, Filosofía y Letras, Educación Elemental y Especial y Ciencias Políticas y Sociales), a lo que en algunas se agrega un rezago en la transferencia (como en el caso de Artes y Diseño y Ciencias Políticas y Sociales).

La correcta y fructífera articulación con el contexto social regional en caso de ser efectiva y plena, debería permitir y estimular la garantía de esa misma articulación a través de la fijación de líneas prioritarias, que a la vez que respeten, por un lado, las particularidades de cada unidad académica y los intereses y libertad científica de los docentes investigadores, aseguren por el otro, en un saludable equilibrio, la adecuación del trabajo de investigación, desarrollo y creación a las necesidades sociales. Si bien fue posible detectar inquietudes en tal sentido por parte de algunas unidades académicas y grupos con consenso y envergadura académica, no aparece explícito, sin embargo, entre las recomendaciones de la autoevaluación con relación a la función analizada. Ha podido advertirse asimismo una suerte de desconfianza y hasta de resistencia en la cultura institucional a innovaciones en esta dirección, particularmente si las mismas habrían de incorporarse a las pautas de distribución de subsidios y becas desde el nivel central. Confirma esta apreciación la percepción que sobre la problemática tienen los responsables de la política de investigación, trasuntada en ocasión del diálogo con los mismos, en tanto enfatizaron como “virtud histórica de la institución el cuidado de los grupos formados” y deslizaron su preocupación acerca de que esto pudiera alterarse; esta preocupación denota, sin duda, la referida desconfianza acerca de las posibilidades de compatibilizar trayectorias de investigación consolidadas con una política que otorgue prioridades a determinados temas o áreas.

Resta ponderar según el criterio de *coordinación y articulación de acciones hacia el interior de la Universidad* la función bajo análisis. A tales efectos cabe distinguir dos planos: el de la organización de la política de investigación en la Universidad Nacional de Cuyo, que será materia de tratamiento separado, y el de la colaboración interdisciplinaria. Tampoco el IA contiene sobre este último aspecto un desarrollo suficiente y sistematizado,

ni merece una recomendación especial. De las referencias dispersas así como particularmente de lo informado en la visita, resulta evidente la existencia de dos tipologías en el contexto institucional: unidades académicas donde la conformación interdisciplinaria de los grupos es una característica generalizada (por ejemplo, la Facultad de Ciencias Agrarias) y unidades académicas donde tal característica está en proceso de configuración (situación de la mayoría de las unidades académicas). Un logro destacable en esta línea lo constituye el Programa de Posgrado en Biología (PROBIOL), desde el Instituto de Ciencias Básicas (ICB) y como emprendimiento conjunto con las Facultades de Ciencias Médicas y de Ciencias Agrarias y el CRICYT.

Pero hay que destacar que la política de investigación tiende a desarrollar la interdisciplinariedad valorando tal carácter en los equipos, según se informó, al otorgar los correspondientes puntajes para subsidios. Asimismo, el creciente desarrollo de la actividad de posgrado que se observa prácticamente en todas las áreas, está contribuyendo significativamente al trabajo interdisciplinario en opinión de distintos directivos y responsables. Finalmente, cabe acotar que de concretarse una política de fijación de temas prioritarios, en el diseño de los mismos debería favorecerse la integración de diversas disciplinas al interior de las unidades académicas y/o entre ellas.

Finalmente, hay que incluir en la caracterización general de la política de investigación, la aplicación del Programa de Incentivos a los Docentes-Investigadores de Universidades Nacionales implementado por el Ministerio de Educación de la Nación, con fuerte impacto en la dinámica y modalidad de realización de la actividad de investigación, desarrollo y creación en sí misma, así como en su gestión.

### 3. ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO DE LA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN

La política de investigación en la Universidad Nacional de Cuyo cuenta con una organización diferenciada en su instancia central, a través de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad. Ésta gestiona el proceso con la colaboración de un Consejo Asesor de Ciencia y Técnica integrado por un representante titular y un suplente de cada una de las unidades académicas, designados por el Consejo Superior a propuesta de las mismas y presidido por el titular de la Secretaría.

A partir del año 1996 se incorporaron a la Secretaría de Ciencia y Técnica en diferentes momentos, el Instituto de Ciencias Básicas y el Instituto de Defensa y Prevención de Riesgos Naturales, así como la gestión de la Red Presta.

La Secretaría fue creada en el año 1992, pero ya desde la década del sesenta existía una Comisión encargada de entender en las cuestiones vinculadas al otorgamiento de apoyo financiero a la investigación. Según información complementaria no registrada en la Autoevaluación de la Universidad, esta diferenciación orgánico-funcional es percibida acertadamente como manifestación de la jerarquización de la investigación y la misma tiende a reproducirse en las unidades académicas, si bien mediante organismos no solamente con distintas modalidades y denominaciones (Comisión de Ciencia y Técnica en

la Facultad de Ciencias Agrarias, Secretaría de Ciencia y Técnica en las Facultades de Ingeniería y Filosofía y Letras, Dirección en la Facultad de Artes y Diseño, Centro de Investigación en Ciencias Políticas y Sociales, etc.), sino también con un distinto vigor que trasunta en buena medida la fortaleza y desarrollo de la investigación en la respectiva unidad.

El Consejo Asesor de Ciencia y Técnica, presidido por el Secretario, se encarga del tratamiento de todo lo referente a proyectos de investigación, becas de iniciación, perfeccionamiento y formación superior a la vez que elabora y aplica las pautas de distribución de los subsidios y becas de que dispone la Secretaría. Ello manifiesta una positiva mecánica de coordinación en la gestión.

Los fondos otorgados a la SECYT-U.N.Cuyo en el presupuesto de la Universidad para subsidios y becas, se distribuyen en dos partes iguales con el criterio siguiente: un 50% es distribuido en subsidios y becas por el Consejo Asesor presidido por el Secretario, acordándolos según las pautas previamente consensuadas, sin importar la unidad de procedencia y radicación del proyecto; el restante 50% se distribuye por igual entre todas las unidades académicas, las que los asignan de conformidad a sus propias prioridades en materia de promoción y apoyo a la investigación: subsidios a directores noveles o a equipos de reciente formación, incremento de los montos otorgados desde el nivel central, compra de equipamiento, subsidios para publicaciones o asistencia a eventos científicos, etc. Cabe agregar que en varias Facultades se refuerza el presupuesto disponible para estos fines con fondos provenientes de partidas presupuestarias o de sus Asociaciones Cooperadoras; tal el caso por ejemplo de Ciencias Económicas, Medicina, Ciencias Agrarias, Ciencias Aplicadas a la Industria, Ciencias Políticas y Sociales, etc.

Los montos otorgados en concepto de subsidios a proyectos acreditados por la SECYT-U.N.Cuyo han ido decreciendo en el período 1996-2000, ascendiendo en este último año a la suma de \$148.961, que representa sólo el 20.77% de la correspondiente al año 1996 (\$717.165) y de la cual llegó a entregarse además, y según se consigna en el Informe de Autoevaluación, únicamente el 25%. Simultáneamente, el número de proyectos ha crecido en un 80%. En el año 2001 no se ha realizado convocatoria para acreditación de proyectos.

Esta grave asimetría entre el volumen de proyectos y el de los fondos disponibles, ha sido remarcada como la principal dificultad para el desarrollo de la función, pues coloca en serio riesgo la perdurabilidad del positivo impacto del Programa de Incentivos a los Docentes-Investigadores al amenazar la factibilidad financiera de los proyectos y agravar las dificultades que genera la discontinuidad del pago del incentivo comprometido.

La delicada situación de distribución de fondos cada vez más escasos entre propuestas incrementadas, ha llevado a sostener la conveniencia de algunas innovaciones en el criterio de adjudicación; así, por ejemplo, la Facultad de Filosofía y Letras plantea el otorgamiento de subsidios a partir de un cierto puntaje logrado por los proyectos, correspondiendo a los que califican por debajo del mismo aval académico. Si bien es meritorio ponderar cursos de acción alternativos frente a la crisis, no es menos cierto que convendrá tener cuidado de no cerrar las posibilidades de acceso y progreso en el sistema a grupos de investigadores jóvenes con iniciativas valiosas pero con antecedentes científico-académicos menos

extensos, lo que podría afectar no solamente la renovación de equipos y el pluralismo de enfoques y metodologías de trabajo indispensables para el desarrollo científico, sino también la equilibrada combinación valórica de calidad con igualdad a la que la institución adhiere en su normativa básica.

El financiamiento externo, a través de agencias de promoción científica públicas o privadas u otras instituciones nacionales o extranjeras, constituye potencialmente una fuente alternativa y/o complementaria importante de recursos. Este aspecto no ha sido considerado en el IA sobre la función que aquí se considera. Sin embargo, existe en la Universidad, particularmente en las áreas que concentran la mayor cantidad de proyectos mixtos (investigación y desarrollo con transferencia), una utilización amplia de ellos. Pero se carece de un registro completo y sistematizado tanto a nivel central cuanto, al parecer, también en las unidades académicas receptoras, que permita describir y evaluar la magnitud de este aporte. Ésta falencia de información fue reconocida en la visita externa por los responsables del área e indicada como uno de los problemas de gestión cuya solución se proyecta, al igual que una mayor difusión de las ofertas externas entre los investigadores y el asesoramiento técnico y administrativo para adecuarse con mayor agilidad y corrección a las exigencias de las presentaciones.

Finalmente, en orden a la infraestructura disponible para la realización de la actividad de investigación, desarrollo y creación, cabe señalar que no se han detectado insuficiencias o reclamos significativos.

#### 4. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN: EVALUACIÓN, CANTIDAD Y DISTRIBUCIÓN

La SECYT-U.N.Cuyo realiza una convocatoria a presentación de proyectos de investigación, desarrollo y creación en forma anual, si bien existen también proyectos bianuales.

Para adecuarse a los requisitos del Programa de Incentivos a los Docentes-Investigadores, dentro del período 1995-2000, y previamente a la aplicación por la SECYT-U.N.Cuyo de las pautas para la obtención de subsidios según puntaje, los proyectos han sido revisados y aprobados por evaluadores externos seleccionados del Banco de Evaluadores de dicho Programa; los informes de los mismos también han sido calificados por evaluadores externos con las mismas características.

Esta mecánica de evaluación externa se ha utilizado incluso para aquellos proyectos presentados para la obtención de aval académico y que no participan en el Programa de Incentivos. Debe entenderse que ello ha sido bajo el supuesto de que la misma aumenta la confiabilidad al sujetarse a pautas estandarizadas dentro de la comunidad científica, al menos a nivel nacional.

Para obtener información utilizable tanto para la evaluación de la calidad alcanzada por la función y la posibilidad de su generalización en el país, *convendría que la U.N.Cuyo hiciera un esfuerzo de diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades manifestadas en la aplicación de la mecánica de evaluación*, máxime cuando alguna unidad académica (caso

de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales) ha manifestado reservas con relación a la falta de correspondencia entre los criterios de evaluación interna y externa. El IA ha incluido además, expresamente y entre las recomendaciones finales, la de “Solicitar a las autoridades competentes del Ministerio de Educación de la Nación la capacitación de los evaluadores para el ejercicio de su función”. Sería sin duda una contribución importante para armonizar enfoques y prácticas científicas no sólo al interior de la institución, sino también al conjunto del sistema científico nacional irradiando hacia él información, diagnósticos y evaluaciones para la consolidación de estándares.

El número de proyectos formalizados ante SeCyT y admitidos por ésta, sea con el carácter de “acreditados” para incorporarse al Programa de Incentivos, sea con el de poseedores de “aval académico”, es importante. En tal sentido, el IA destaca la incidencia favorable del mencionado programa sobre el crecimiento de la investigación (lo cual es una constante en todas las universidades nacionales), al mismo tiempo que alerta sobre las consecuencias desfavorables de una merma en el financiamiento del sistema (vía presupuesto universitario o líneas especiales) como la que se está experimentando a partir del año 2000.

Las cifras se mantienen bastante estables en el período 1996-2000, ascendiendo a un total de 386 proyectos tanto para el año 1999 cuanto para el año 2000, lo que representa un incremento de un 7% con respecto al primer año del período. Se observa no obstante un decrecimiento significativo de los guarismos en el año 1998 (17% menos en relación al año 1996), variación negativa que se manifiesta agudizada en la cantidad de docentes participantes (30.9% menos en el año 1998 con respecto a 1997 –no hay datos sobre 1996), sin que el Informe provea las razones de este comportamiento.

La mayoría de los proyectos formalizados ante SeCyT lo han sido con el carácter de acreditados, y aquellos correspondientes a equipos que primero solicitaban sólo el aval académico han tendido a transformarse en acreditados, lo cual es muy positivo porque revela la capacidad para potenciar sinergias que posee el diseño del sistema.

El cuadro siguiente, confeccionado con base en la información suministrada por la SeCyT, permite una aproximación al peso que la investigación tiene en las distintas unidades.

**Distribución de proyectos acreditados por unidad  
Académica**

| <b>Unidad<br/>/año</b>    | <b>Académica</b> | <b>1996</b> | <b>2000</b> |
|---------------------------|------------------|-------------|-------------|
| Filosofía y Letras        |                  | 22.87       | 22.40       |
| Instituto Balseiro        |                  | 17.64       | 8.19        |
| Ciencias Agrarias         |                  | 13.07       | 17.48       |
| Ciencias Médicas          |                  | 12.41       | 12.84       |
| Ciencias Políticas y Soc. |                  | 10.45       | 10.92       |
| Ingeniería                |                  | 5.22        | 6.01        |
| Artes y Diseño            |                  | 4.24        | 5.73        |
| Ciencias Económicas       |                  | 3.92        | 4.37        |
| Educ. Elem. y Esp.        |                  | 3.59        | 5.19        |

|                           |      |      |
|---------------------------|------|------|
| Ciencias Aplic. a la Ind. | 2.94 | 3.27 |
| Odontología               | 2.28 | 2.18 |
| Derecho                   | 1.3  | 1.36 |

\*(N año 1996= 306; N año 2000= 366)

Si bien es cierto que una interpretación más precisa requeriría efectuar otras asociaciones (como por ejemplo el número y tiempo de dedicación al proyecto de docentes que integran los equipos, con la cantidad de horas docentes de que dispone la unidad académica), adviértense ya importantes diferencias al interior de la institución. Consideración aparte corresponde al Instituto Balseiro, cuya impronta es precisamente la investigación y el desarrollo tecnológico de punta en los campos de la física y de la ingeniería; más allá de que su participación en los proyectos acreditados por SeCyT ascienda solamente a un 17.64% en 1996 (valor que incluso decrece para el año 2000 a 8.19% sin que se haya explicitado la razón de esta merma), hay que recordar que el Instituto cuenta con el aporte de la Comisión Nacional de Energía Atómica y el de otros organismos de ciencia y técnica.

Otra aproximación posible a las diferencias se obtiene considerando lo producido en un período determinado. En tal sentido, en base a los Resúmenes de Investigaciones presentadas a las XVIII Jornadas de Investigación de la U.N.Cuyo (Mendoza, 29 y 30 de noviembre de 2001), se advierten tres niveles según volumen de producción. En un primer nivel se ubican las Facultades de Ciencias Agrarias, Filosofía y Humanidades y Ciencias Médicas, con 153, 81 y 80 trabajos respectivamente. La generalidad registra una cantidad media: Ciencias Políticas y Sociales 43, Ingeniería 21, Ciencias Económicas 30, Artes y Diseño 21, Educación Elemental y Especial 26, Odontología 26 y Ciencias Aplicadas a la Industria 23. Finalmente, la Facultad de Derecho registra 6 trabajos. Cabe agregar que un dato no menor en orden a la integración institucional, lo constituye la ausencia de trabajos presentados por el Instituto Balseiro.

### 5. RECURSOS HUMANOS

Sobre un total de docentes que asciende a 3453 en el año 2000, 1099 han integrado equipos que acreditaron proyectos de investigación ante la SeCyT, esto es, casi el 32%. Esta cantidad no satisface a los responsables del área, quienes estiman que existe en la Universidad una masa crítica superior, pero que necesita activarse en esta función. Ellos caracterizan sin embargo al período 1996-2000 como dinámico, indicando que surgieron nuevos directores con sus respectivos equipos de trabajo dentro de un contexto de incrementado interés por la investigación en la comunidad universitaria. Pero no se informa sobre la mediana del número de miembros que conforman los equipos. De la relación entre el número de investigadores y de proyectos, resulta un promedio de tres investigadores por equipo, lo que estaría indicando una importante dispersión.

Hay que destacar que los docentes de la Universidad con dedicación exclusiva (un porcentaje de sólo el 10%), están prácticamente todos incorporados a dichos equipos; en cambio los de dedicación semiexclusiva (50% del total), lo están en un 31% y los de dedicación simple en un 17%. Esta participación reducida de quienes carecen de dedicación

exclusiva se explica por sí misma y reproduce una situación generalizada de débil profesionalización en nuestras universidades.

En cuanto a los grados académicos de los involucrados en los equipos, los mismos se distribuyen de la siguiente manera según datos del año 2000: 37.3% de Profesores Titulares, 24.8% de Profesores Adjuntos, 6.2% de Asociados y 31.7% de Jefes de Trabajos Prácticos. Si bien la estructura de investigación tiende a invertir la pirámide académica (consecuencia expectable de las remuneraciones y dedicaciones docentes), es de destacar que en la U.N.Cuyo se registra un número no desdeñable del nivel inferior en términos relativos. Incluso es en este nivel en el que se ha dado un incremento en el año 2000 de cca. del 15% con respecto al año 1997, mientras los restantes han experimentado leves reducciones; de mantenerse o elevarse estos valores se podría generar una tendencia muy positiva para la formación de recursos humanos.

Al año 2000, se encuentran categorizados en el marco del Programa de Incentivos en sus diversas categorías un total de 796 docentes, lo que representa un 23% de la planta total.

Por otra parte, la política de apoyo a los recursos humanos en formación a través de becas de diversos tipos (iniciación, perfeccionamiento, posgrado, etc.) fue en aumento entre 1996 y 1999, concentrándose sobre todo en la formación de cuarto nivel y totalizando en el último de año indicado 126 becas. Sin embargo, las dificultades financieras de la Universidad han resentido en el año 2000 la continuidad de esta política. De todos modos, resulta claro que el incremento de la oferta de posgrado durante el período evaluado ha permitido que muchos investigadores completen su formación a través de los mismos, sea autofinanciándose, sea accediendo a becas de distintos orígenes como FOMECA, CONICET, FONCyT, las mencionadas de SECyT-U.N.Cuyo, de las propias Facultades, etc.

Es de destacar asimismo la acción desde el nivel central (sin perjuicio de otros esfuerzos en las distintas unidades académicas) para la formación de recursos humanos mediante la organización de cursos de metodología, epistemología y formación en formulación y evaluación de proyectos de investigación; estos cursos han tenido buena acogida, con participación de docentes provenientes de distintas disciplinas.

## 6. DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La difusión de los resultados de investigación desde el nivel central de la U.N.Cuyo se manifiesta activa y asume tres modalidades, aplicadas durante el período considerado:

- a) realización de Jornadas de Investigación, con presentación de trabajos y publicación de los resúmenes de los mismos; las mismas registran una muy buena cantidad de aportes (517 trabajos en el año 2001, por ejemplo); esta modalidad resulta útil principalmente para la difusión interna
- b) publicación por la editorial de la Universidad de diversos estudios; particular mención como iniciativa merece la serie Pilares de la Investigación destinada a aportar elementos para la formación en investigación
- c) difusión a través de programas radiales, experiencia en la que han participado más de cien directores de proyectos.

## 7. CONSIDERACIONES SOBRE ALGUNAS ÁREAS ESPECÍFICAS

### 7.1. Área de las Ciencias Humanas

Esta área comprende a dos Facultades: de Filosofía y Letras y de Artes y Diseño. El área presenta la interesante peculiaridad de reunir unidades académicas que aparecen polares en cuanto al desarrollo de la investigación, si bien ambas aportan prestigio y presencia en la historia de la cultura regional.

La Facultad de Filosofía y Letras tiene, en efecto, una larga y rica tradición en investigación y manifiesta una definida preocupación por la calidad. Coincide con este grado de desarrollo la estructura organizacional que le sirve de sostén, consistente en la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Facultad integrada por un Secretario designado por el Consejo Directivo y por un Consejo de Ciencia y Técnica. Posee la participación más alta en los proyectos acreditados ante SeCyT-U.N.Cuyo (22.4% en el año 2000), y más de la cuarta parte (26.5%) del total de los investigadores categorizados en la U.N.Cuyo, con una fuerte presencia también en el programa de becas y en la formación de posgrado y una importante labor de difusión y transferencia a través de publicaciones y participaciones en eventos científicos nacionales y extranjeros.

Si bien su autopercepción remarca que “se cuente o no con subsidios o incentivos, la promoción y la práctica de la investigación se realiza igualmente”, esta Facultad advierte sobre la incidencia que ya han tenido las restricciones presupuestarias, particularmente sobre las actividades de difusión y transferencia y la promoción a través de becas. Es renuente a la fijación de prioridades, pero reconoce una falencia con respecto al trabajo interdisciplinario y propone como una alternativa ante la crisis de financiamiento trabajar en la conformación de programas de investigación para la gestión de subsidios externos.

La otra de las unidades académicas del área, la Facultad de Artes y Diseño, si bien cuenta con proyectos e investigadores acreditados y ha experimentado un incremento de la actividad en el período, no ha logrado aún los niveles que se ha propuesto como deseables. Pero resulta destacable el vigor con que en ella se plantea la investigación como actividad emergente que demanda promoción y la definición de acciones en ese sentido (difusión interna, continuidad de los grupos de trabajo, etc.), así como los esfuerzos por esclarecer conceptualmente e implementar prácticamente dentro del sistema formalizado, la actividad de creación, delicada cuestión para cuya resolución se han organizado cursos, debates, jornadas, los que generaron documentos valiosos.

### 7.2. Área de Ciencias Sociales

Integran el área de Ciencias Sociales las Facultades de Educación Elemental y Especial, Ciencias Políticas y Sociales, Ciencias Económicas y Derecho.

Las tres primeras tienen en común destacar (lo cual es, por lo demás, una constante institucional), el incremento de la función investigación y desarrollo durante el período

1995-2000. Participan en el total de proyectos acreditados ante SeCyT-U.N.Cuyo con los siguientes porcentajes: 5.19%, 10.92 y 4.37, respectivamente. Ciencias Políticas y Sociales y Ciencias Económicas enfatizan que subsidian un número igual de proyectos que el nivel central y los programas de becas son importantes en Educación Elemental y Especial y Ciencias Políticas y Sociales, no así en Ciencias Económicas, donde sus montos y ofertas de posgrado no resultan en general atractivos para los jóvenes graduados; en ella existe también preocupación porque la investigación tiende a concentrarse en Economía en detrimento de las áreas de Contabilidad y Derecho, una de las razones por la cual se refundó el Instituto de Investigaciones Contables en el año 1996, acorde con las recomendaciones de la primera evaluación institucional externa. Las tres unidades tienen en común la preocupación por la difusión, la que se ha llevado a cabo mediante publicaciones, asistencia a eventos científicos, realización de jornadas de investigación, etc.

Como peculiar, se advierte en Ciencias Políticas y Sociales insatisfacción con las evaluaciones y, en general, con la lógica y la gestión del Programa de Incentivos; particularmente en la actual situación de crisis, proyectan una política de investigación no atada al sistema de incentivos y que procure financiamiento externo, si bien reconocen que no se han logrado concreciones significativas en este aspecto.

La Facultad de Derecho, por los motivos indicados en el apartado II, presenta en cambio una actividad más incipiente en materia de investigación, encontrándose en la etapa de incentivar a sus docentes para que se incorporen al sistema formalizado. Con este fin se desarrollan cursos y actividades de capacitación metodológica destinados a alumnos y jóvenes egresados para motivarlos e interesarlos por la investigación científica, así como iniciarlos en los estudios de posgrado.

### **7.3. Área de las Ingenierías y carreras técnicas**

Quedan incluidas en esta área las Facultades de Ciencias Agrarias, Ingeniería y Ciencias Aplicadas a la Industria, así como el Instituto Balseiro.

La Facultad de Ciencias Agrarias, una de las más antiguas de la Universidad Nacional de Cuyo, se destaca no sólo por el número de sus proyectos sino por la diversidad de los mismos, ya que cubren la ciencia básica-aplicada, aplicada y el desarrollo tecnológico, tanto a nivel de laboratorio cuanto en planta piloto. La impronta interdisciplinaria connota asimismo claramente a la función investigación en esta unidad académica, con equipos consolidados y buena difusión de los resultados de los proyectos, si bien no siempre en publicaciones especializadas con referato. Merece destacarse la preocupación manifestada en su autoevaluación por este último aspecto, así como el haber desarrollado indicadores para evaluar el desempeño de la función bajo examen, advirtiendo las falencias en orden a los datos disponibles para usar en plenitud dichos indicadores.

La Facultad de Ingeniería cuenta por su parte también con grupos consolidados y acreditados en la región e internacionalmente, pero aún no se ha logrado suficiente participación del cuerpo docente en investigación. Es importante el apoyo de empresas del medio y el intercambio científico y proyectos conjuntos con otras universidades nacionales.

La Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria ha logrado en el período una importante cantidad de docentes con estudio de posgrado e incorporados a proyectos de investigación y

categorizados en el Programa de Incentivos. En el contexto de restricciones financieras generalizado, denuncia en particular falencias de infraestructura.

Una consideración diferenciada corresponde al Instituto Balseiro, centro de alta excelencia con actividades de investigación y desarrollo de punta en los campos de la Física y la Ingeniería, financiadas por la CNEA y otros organismos de promoción científica y tecnológica. Su perfil distintivo es precisamente la función bajo examen, de allí que la mayor parte de los estudiantes sigan carreras de posgrado y se dediquen a la investigación y al desarrollo tecnológico y el Instituto tenga contactos internacionales y una difusión consecuente de los resultados de sus trabajos. No existen sin embargo canales de comunicación y retroalimentación significativos entre este prestigioso centro y el resto de la Universidad de la cual forma parte.

Un importante avance en el sentido de la integración interdisciplinar e interinstitucional de las actividades en esta área lo constituye, como antes ya se destacó, el Programa de Posgrado en Biología (PROBIOL) del Instituto de Ciencias Básicas (ICB), conjuntamente con las Facultades de Ciencias Agrarias, Ingeniería y Ciencias Médicas y el CRICYT; los trabajos de doctorado y otros correspondientes al programa se desarrollan también en laboratorios afiliados del resto de la Universidad Nacional de Cuyo, de la Universidad de San Luis, del INTA y del Instituto Balseiro.

## **EXTENSION, PRODUCCION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y RELACIONES INSTITUCIONALES**

### **La definición de las funciones**

En los últimos cinco años, la U.N.Cuyo viene desarrollando un conjunto de diferentes actividades que pueden agruparse bajo el denominador común de vincular a la institución y a sus recursos humanos (alumnos, docentes, personal de apoyo, funcionarios) con el medio externo a la misma. Estas actividades incluyen: 1) la extensión en su sentido tradicional, vinculado a las actividades culturales y de capacitación no formal; 2) la prestación de servicios al público, gratuitos o arancelados; 3) las actividades productivas de bienes o servicios, en su gran mayoría en asociación con empresas privadas o entidades públicas; 4) las relaciones con otras instituciones del medio, principalmente académicas, pero también políticas y de la sociedad civil, y con universidades del exterior. Estas diversas actividades no están claramente delimitadas en documentos oficiales ni en el discurso; por el contrario, en diversas oportunidades se usan como sinónimos expresiones tales como extensión, vinculación con la comunidad, relación con la comunidad o apoyo a la comunidad y, por otra parte, desarrollo productivo, vinculación con el medio, transferencia de tecnología, vinculación transferencial, transferencia en general.

Así, la Segunda Autoevaluación incorpora el término “vinculación” señalando que la "vinculación universitaria comprende dos tipos de relaciones con el contexto: la vinculación institucional, que implica la relación de la institución U.N.Cuyo con otros estamentos sociales del entorno socioproductivo. Generalmente se concreta a través de convenios establecidos con gobiernos y entes, para la colaboración técnica en tareas específicas. También involucra la participación en comisiones, foros, seminarios, donde la U.N.Cuyo puede dar a conocer su producción, su colaboración concreta o posible, en temas relacionados con el funcionamiento del sector productivo; y la vinculación transferencial, que comprende la colaboración de la U.N.Cuyo mediante el traspaso de los productos o resultados de sus actividades docentes, de investigación, desarrollo, creación y producción hacia el entorno socioeconómico". Y aclara que esta última "se refiere a las tareas de las llamadas unidades de vinculación tecnológica, unidades de vinculación, centros de transferencia de resultados de investigación, centros de transferencia tecnológica, unidades de producción, oficinas de relaciones universidad-empresa, etc. En la Universidad Nacional de Cuyo, estas actividades se denominan “de Vinculación” a fin de distinguirlas de las de Extensión".<sup>57</sup> . Se aprecia aquí que las diferencias conceptuales entre extensión y vinculación institucional siguen sin estar claras, mientras que se recortan, con cierta precisión, las actividades llamadas también de "producción de tecnología y transferencia", en las cuales "suele intervenir el concepto de onerosidad de la relación".

---

<sup>57</sup> UNCuyo - Segunda Autoevaluación-2001. Capítulo Extensión, Producción de Tecnología y Transferencia, pág. 9/33.

Por otra parte, todas estas funciones podrían ser incluidas en el paraguas de las relaciones institucionales. Esta función, la de relaciones institucionales, ha tenido diversas acepciones en la U.N.Cuyo, según la época y la forma particular de organizarlas.

En consecuencia, hay cierto grado de ambigüedad en la delimitación de los alcances y características de las diversas actividades de vinculación externa. Sin embargo, esto no ha impedido que la Universidad y las Unidades Académicas tengan un importantísimo número de acciones de vinculación en todas sus formas, las que le otorgan una imagen institucional y un prestigio claramente reconocidos.

Estas funciones no están totalmente incluidas en los documentos fundacionales de la U.N.Cuyo (y sus reformas). En el Estatuto de la Universidad, tanto en su versión original solamente está definida la extensión, mientras que la función de producción de tecnología y transferencia está incluida en la Ordenanza del Consejo Superior N° 6 del año 1992, en la que se reconoce a la Fundación de la Universidad Nacional de Cuyo como unidad de vinculación tecnológica de la U.N.Cuyo .

La función de extensión fue definida en el Estatuto original de la U.N.Cuyo y reafirmada, en los mismos términos, en la reforma del mismo realizada en 1996. Se sostiene, en el Cap. IV, Art.120: “La Universidad favorece y realiza la extensión universitaria entendiendo como tal la interacción creadora entre universidad y comunidad, mediante la cual el quehacer cultural se vincula estrechamente con el fenómeno social a fin de producir las transformaciones necesarias para el logro de una mejor calidad de vida.” Y en el Cap. IV, Art 123: “las secciones de Extensión Universitaria de las Facultades, organizan la difusión de la labor intelectual de sus institutos o departamentos de investigaciones.”

En el Plan de Desarrollo Institucional 1999-2004 las referencias son escasas y muy generales; solamente se incluye en las Acciones Propuestas, punto f): "activación de la vinculación con el contexto, a través de la formación sistemática desde el grado en las tareas de extensión" y "gestión eficaz de la cooperación y la articulación con instituciones y organizaciones nacionales y de otros países".

En la Segunda Autoevaluación, realizada en 2001, ya aparece la subdivisión de estas funciones en:

- a) extensión universitaria
- b) producción de tecnología y transferencia

las cuales, "aunque tienen en común la relación con el exterior de la Universidad, presentan objetivos, metodologías y participaciones universitarias de caracteres marcadamente distintos".

Al mismo tiempo, al adoptarse el criterio que "...a los efectos de la evaluación de la función Extensión, Producción de Tecnología y Transferencia, la Comisión General de Autoevaluación ha fijado como límite para buscar indicadores aquellas actividades de interacción entre universidad y comunidad que no estén previstas en la estructura curricular de las carreras y que no respondan a acciones del proceso de investigación" se genera una definición “por descarte” de la función que viene a agregarse a las anteriores.

En cuanto a los servicios, no aparecen discriminados de las actividades de extensión, si bien podría interpretarse que están incluidos, en forma muy poco explícita, en el Cap. V, Acción Social, donde el Art. 125 señala que "La Universidad coopera, con medios a su alcance, al mejoramiento, tanto de la colectividad como del individuo, estimulando todas aquellas actividades que contribuyan especialmente a ello". Sin embargo, los servicios son parte importante de las actividades de varias unidades académicas. En algunos casos, predomina en ellos la función de asistencia a la comunidad (aunque no sean gratuitos); en otros participan o aportan claramente a actividades productivas.<sup>58</sup>

Más recientemente, en el año 2002, los documentos programáticos que sustentaron la campaña de las autoridades electas y que son elementos del Plan de Gobierno que las mismas están preparando para su presentación a Consejo Superior, avanzan en estas funciones, en varios sentidos.

Por una parte, se postula una visión más amplia de estas funciones involucrada en el concepto de mayor articulación con la sociedad... "promoviendo relaciones institucionales que motoricen el desarrollo social, sobre la base del conocimiento científico y humanístico y la producción artística como un derecho de todos."<sup>59</sup>

La estrategia en este sentido es la propuesta al Consejo Superior de la formación de un Consejo Asesor de carácter permanente con la participación de los claustros de la Universidad y representantes de los estamentos políticos de la provincia, de entidades gremiales, profesionales y empresarias y de organizaciones de la sociedad civil. Este Consejo operaría como un Foro Universitario para el Análisis de la Realidad Argentina y de Mendoza, formularía un marco estratégico para el año 2012 y, además, elaboraría un Plan de Emergencia para las áreas de investigación y extensión.

Por otra parte, la conducción actual ha iniciado cambios en la estructura operativa de la institución para responder a los objetivos planteados, en sus diversas áreas. La estructura organizativa que se estaba elaborando en agosto de 2002 ubica a las funciones de relacionamiento con el medio en dos Secretarías dependientes del Rectorado: Secretaría de Extensión y Secretaría de Relaciones Institucionales. Asimismo, como se verá más adelante, la Secretaría de Relaciones Institucionales está vinculada con la Fundación de la Universidad Nacional de Cuyo (FUNC).

A continuación se analizarán las funciones de extensión y relaciones institucionales, incluyendo en esta última la de producción y transferencia de tecnología. Se indicará, cuando corresponda, la provisión de servicios.

---

<sup>58</sup> La ambigüedad en la definición de extensión y otras funciones relacionadas ha sido analizada en la U.N.Cuyo por Gotthelf, R. En "Qué es la extensión universitaria? La equivocidad, la obligación y el nuevo desafío", 1997

<sup>59</sup> Gómez Erice, M.V. y Somoza, A. La propuesta de trabajo y su relación con el modelo de gestión. Año 2002-

## EXTENSION

### LA POLÍTICA DE EXTENSIÓN

La política seguida por la U.N.Cuyo en materia de extensión no ha sido explicitada en documentos oficiales, a pesar de que las acciones han sido permanentes.

En la Segunda Autoevaluación se señalaba que, al momento del corte temporal definido para realizarla (diciembre de 2000), aunque las Unidades Académicas (U.A.), el Instituto Balseiro y el ITU “desarrollan intensas y diversas actividades... no han definido una política institucional” para la dimensión Extensión, Producción de Tecnología y Transferencia. Al mismo tiempo, “... en el ámbito de U.A. si bien se atienden al marco referencial teórico señalado, existe diversidad y dispersión en cuanto a la concepción y ejecución de la Extensión en la práctica. Incluso hay Unidades Académicas que no definen la función.”<sup>60</sup>. También se señalaba la carencia de una normativa que contemple las metodologías de presentación, diseño y evaluación de las actividades de Extensión. En ese momento, las recomendaciones de la Autoevaluación se referían principalmente a lograr la generación de un Sistema de extensión, una definición clara de los alcances de esta función y una política institucional para la Universidad y para las Unidades Académicas, estableciendo una planificación adecuada, pautas comunes y mecanismos de coordinación y evaluación permanente.

Estas propuestas son revisadas y ampliadas en el documento "Reflexiones sobre problemáticas detectadas y sugerencias de acción", formulado por grupos de trabajo de la U.N.Cuyo como propuesta a la nueva conducción asumida en 2002. En este documento se refuerzan las demandas de clara definición de política de extensión común a la Universidad y sus unidades, coordinación entre ellas, coordinación entre la Secretaría de Extensión y la de Relaciones Institucionales, revisión del rol de la FUNC, entre otras.

Al momento de realizarse la evaluación externa, se aprecia que se ha iniciado un proceso de cambio y orientación al cumplimiento de tales recomendaciones, surgido principalmente del nuevo Plan de Gobierno mencionado y de una nueva estructura, ambos a consideración del Consejo Superior. Los objetivos principales son la redefinición de las funciones y una mayor coordinación entre el Rectorado y las U.A.

### LA ORGANIZACIÓN DE LA FUNCION EXTENSIÓN

Los cambios más importantes en la organización, surgidos de las nuevas orientaciones, son:

1) la creación de un Consejo Asesor de la Secretaría de Extensión, integrado por los Secretarios de Extensión (o coordinadores o encargados) en las distintas unidades académicas, el que había desarrollado varias reuniones a la fecha de la Evaluación Externa. Este Consejo Asesor ha iniciado un trabajo para redefinir el concepto de extensión y,

---

<sup>60</sup> UNCUIYO- Segunda Autoevaluación-2001. Capítulo Extensión, Producción de Tecnología y Transferencia, pág. 4/33.

particularmente, para lograr mayor coordinación en la tarea de extensión, explorando las posibles interacciones y cooperación entre U.A. También se elaboró un formulario para presentación de proyectos de extensión, lo que permitirá organizar y coordinar mejor las actividades de las U.A.

2) la separación de la Secretaría de Extensión de las funciones vinculadas con la comunicación de la Universidad hacia el medio externo y con el uso de medios audiovisuales, las que han sido derivadas al CICUNC, lo que implica cambios en la estructura de la Secretaría de Extensión.

Actualmente, la Secretaría de Extensión, dependiente del Rectorado, está organizada en las siguientes unidades:

- Capacitación no formal
- Programa de capacitación del personal de apoyo (PROCAP)
- Editorial de la U.N.Cuyo (EDIUNC)
- Organismos artísticos

### Actividades

La Secretaría de Extensión del Rectorado y las distintas unidades académicas están llevando adelante una amplia gama de actividades de extensión, con importantes impactos en la comunidad, que se analizarán seguidamente.

#### *Actividades de la Secretaría de Extensión del Rectorado*

A continuación se mencionan las áreas de acción de la Secretaría y algunos indicadores, muy generales, de la cantidad de acciones realizadas por las mismas en 2001:

| Area              | Actividad   |
|-------------------|---|
| Difusión          | *Editorial de la Universidad (EDIUNC) (15 nuevos títulos publicados en 2001 y más de 120 libros desde su creación en 1989. Se autofinancia y se administra con su Asociación Cooperadora)                                 |
| Capacitación      | *Centro de Capacitación No Formal (formación de líderes y otros) (500 participantes)<br>*Capacitación del Personal de Apoyo (PROCAP) (programa de terminalidad de estudios de EGB y polimodal) (53 cursos, 906 aprobados) |
| Servicio cultural | *Organismos artísticos: Ballet (6 presentaciones), Coros (47 presentaciones), Elenco teatral (28 funciones), Orquesta, Cine-Teatro de la Universidad (752 funciones de cine y 91 de teatro)                               |

*Actividades con varias U.A.:* un proyecto en preparación al momento de la evaluación externa era el denominado “Para mejorar la calidad de vida”, en el que intervienen la Secretaría de Extensión y todas las Secretarías de Extensión de las U.A.; estaba

programado para ejecutarse en septiembre de 2002. El mismo consiste en la atención integral a una comunidad urbano-marginal de la Ciudad de Mendoza, cercana al campus universitario, en aspectos de salud, construcciones, apoyo escolar, capacitación y otros. Se prevé la participación de docentes, personal de apoyo y alumnos, constituyendo equipos inter y multidisciplinarios. También participa la Municipalidad de Las Heras.

*Actividades de Unidades Académicas:* todas las unidades tienen actividades de extensión - variables en su alcance, forma y contenidos según la unidad- que llegan a un gran número de beneficiarios. Existe una importante tradición de la Universidad en la realización de estas actividades. Su enumeración excede los límites de este informe; pueden consultarse en los respectivos informes de Autoevaluación y en informes y documentos posteriores. En la mayoría de los casos la política de extensión de la unidad no está formulada en documentos pero sí establecida históricamente y / o por consensos tácitos. La organización de la función varía según las Unidades: la mayoría tiene una Secretaría de Extensión y unas pocas comparten esta función en Secretarías de otras funciones como Posgrado, Relaciones Institucionales, Vinculaciones Estratégicas, Investigación y Desarrollo, etc.

En general, las actividades de extensión de las unidades académicas se refieren a la extensión de sus conocimientos específicos a la comunidad en general y a aquellos destinatarios particularmente interesados por sus actividades laborales. Para algunas unidades, como Artes y Diseño, el hecho estético es el centro de la actividad, orientado por la concepción de "democratizar el hecho artístico y el deleite estético"; a las actividades culturales habituales y cursos en sus especialidades agrega, entre otras, acciones para comunidades recluidas. La Facultad de Filosofía y Letras brinda una importante cantidad de cursos de idiomas y capacitación en sus disciplinas, ocupa una frecuencia de radio y una editorial; la de Educación Elemental y Especial apoya con cursos de capacitación y brinda servicios a instituciones educativas, como el apoyo en materia de aprendizaje, la asistencia terapéutica en dificultades escolares, asesoramiento para atención de alumnos con necesidades especiales, la elaboración de textos para enseñanza media, talleres literarios y otros. La Facultad de Odontología presta, desde su creación, una amplia actividad asistencial en el Hospital Escuela, en escuelas y geriátricos, con honorarios simbólicos o nulos; tiene un programa especial de atención a niños discapacitados. La Facultad de Ciencias Médicas presta servicios de atención de la salud en Centros de Salud públicos. La Facultad de Ciencias Agrarias ofrece cursos para profesionales y técnicos en sus especialidades, informa sobre ofertas laborales, promueve pasantías de sus estudiantes y de estudiantes secundarios y brinda, últimamente, cursos para desocupados; ha creado su propio Coro Universitario. Dentro de la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria cabe destacar la coordinación del área de economía para la formulación del Plan Estratégico en el Consejo del Departamento de San Rafael; también tiene su propio coro. La Facultad de Derecho realiza cursos en su área y actividades culturales; tiene un programa radial y está en marcha un proyecto de consultorios jurídicos gratuitos. En la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales recientemente se ha creado la Secretaría de Extensión, Cooperación y Comunicación; sus actividades se realizan principalmente a través de cursos y del funcionamiento de una veintena de centros de estudio, investigación y asesoramiento; tiene un estudio de radio y próximamente un aula de video-conferencia. La Facultad de Ciencias Económicas dicta cursos y conferencias en distintas áreas temáticas, realiza jornadas y

congresos y divulga conocimientos en periódicos de Mendoza. La Facultad de Ingeniería dicta diversos cursos, difunde sus actividades a través de correo electrónico y organizan las pasantías de sus alumnos en empresas. El Instituto Balseiro dicta cursos y organiza conferencias sobre sus disciplinas, produce materiales educativos y participa en exposiciones y olimpiadas científicas.

La mayoría de las U.A. utiliza los medios habituales de difusión; varias de ellas aportan a los programas de la Radio Universidad, y algunas tienen sus propias frecuencias radiales. La Editorial de la Universidad (EDIUNC) y la Radio son herramientas muy importantes para la extensión de los conocimientos y habilidades de los miembros de las U.A. al medio.

Algunas de las actividades de extensión de las U.A. son aranceladas, con el objetivo de autofinanciar sus costos. Parte de las actividades son consideradas como "servicios a terceros". En otras unidades, la prestación de servicios se denomina producción y transferencia tecnológica. Más allá de que los protagonistas de estas actividades tengan claridad sobre sus objetivos y acciones, las superposiciones de denominación no son favorables a una definición clara de las áreas de extensión, de servicios y de producción y transferencia de tecnología.

### RECURSOS HUMANOS

En el Rectorado la Secretaría de Extensión cuenta con funcionarios específicamente dedicados a esta tarea, mientras que en las Unidades Académicas, las personas que desarrollan las funciones de extensión son, en general, los mismos docentes, en muchas oportunidades con participación de los alumnos. Ocasionalmente existe algún personal administrativo dedicado exclusivamente a estas tareas.

### RECURSOS FINANCIEROS

Los gastos presupuestados para la actividad extensión figuran en el Cuadro siguiente. En el promedio de los años 1999-2002 se presupuestó para esta actividad el 8,8% del total del gasto universitario; en las unidades académicas fue el 10,6% y en el Rectorado el 6,1%. En el gasto en extensión, la mayor participación es de las Unidades Académicas, con un porcentaje que oscila alrededor del 70%. Esta participación ha crecido en los últimos años; el Rectorado, que participaba aproximadamente con una tercera parte, bajó al 23% en 2002.

**GASTOS EN ACTIVIDAD EXTENSION. DIMENSIONES Y RELACIONES**

|  | Año              |                  |                  |                   |
|--|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|  | 1999             | 2000             | 2001             | 2002              |
| <b>Montos en pesos corrientes</b>                                      |                  |                  |                  |                   |
| Unidades Académicas  | 4,350,659        | 6,453,273        | 5,475,697        | 8,621,697         |
| Rectorado  | 2,438,400        | 2,456,336        | 2,388,320        | 2,557,044         |
| <b>Total de la UNCuyo</b>  | <b>6,789,059</b> | <b>8,909,609</b> | <b>7,864,017</b> | <b>11,178,740</b> |
| <b>Participación del Rectorado y de las Unidades Académicas (en %)</b> |                  |                  |                  |                   |
| Unidades Académicas  | 64.1             | 72.4             | 69.6             | 77.1              |
| Rectorado  | 35.9             | 27.6             | 30.4             | 22.9              |
| <b>Total de la UNCuyo</b>  | <b>100.0</b>     | <b>100.0</b>     | <b>100.0</b>     | <b>100.0</b>      |
| <b>Participación de la extensión en el gasto total</b>                 |                  |                  |                  |                   |
| Unidades Académicas  | 7.10             | 10.50            | 10.10            | 14.91             |
| Rectorado  | 6.39             | 6.23             | 5.50             | 6.30              |
| <b>Total de la UNCuyo</b>  | <b>6.83</b>      | <b>8.83</b>      | <b>8.05</b>      | <b>11.36</b>      |

Fuente: Elaborado con datos de la UNCuyo.

### **RELACIONES INSTITUCIONALES**

#### **La política de relaciones institucionales**

Las relaciones de la U.N.Cuyo y de sus unidades académicas con otras instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales, y con empresas privadas, se manejaron, hasta el año 2001, en dos áreas separadas, una referida a relaciones con otras universidades e instituciones educativas, y la otra relacionada con actividades de transferencia tecnológica y producción.

Las relaciones de orden académico, con instituciones educativas nacionales e internacionales, estaban en el área de la Asesoría de Relaciones Institucionales y Cooperación Internacional del Rectorado -creada en 1992- que contaba con las áreas de trabajo de cooperación internacional, convenios e información de becas. Desde esta Asesoría se firmaron una gran cantidad de convenios con otras universidades, se desarrollaron programas de intercambio de estudiantes y docentes y actividades conjuntas de grado y posgrado y la U.N.Cuyo se integró a 12 redes internacionales de universidades para proyectos en diversas temáticas. Al año 2002, estaban operativos en el área de Relaciones Institucionales del Rectorado 284 convenios, entre ellos: 97 con universidades extranjeras, 19 con universidades nacionales y provinciales, 8 con el Ministerio de Educación de la Nación, 51 con el Gobierno de la Provincia de Mendoza y el resto con municipios, fundaciones, instituciones privadas, empresas y organismos no gubernamentales.

La vinculación productiva fue realizada, por una parte, por la Fundación Universidad Nacional de Cuyo (FUNC), y por otra, por las Unidades de Vinculación de cada Unidad Académica, que generalmente utilizan para la gestión asociaciones cooperadoras o fundaciones. Si bien tanto la FUNC como las Asociaciones Cooperadores legalmente son personas jurídicas distintas de la U.N.Cuyo, son consideradas por ésta como parte del Sistema Universitario, ya que “canalizan una parte de las funciones o dimensiones

universitarias y deben ser evaluadas en cuanto tales”<sup>61</sup>.

La FUNC fue creada en 1978 con el objeto promover la innovación tecnológica a través de la investigación y desarrollo, la transmisión de tecnología y la asistencia técnica como instrumento de mejora de la actividad productiva de bienes y servicios. En marzo de 1992 fue designada como Unidad de Vinculación por Ordenanza N° 6/92 del Consejo Superior y en julio de 1993 fue reconocida como tal por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación.

Son miembros activos de la Fundación, además de los Fundadores, los que se incorporen en calidad de Asociados. Es dirigida y administrada por un Consejo de Administración integrado por doce miembros, de los cuales el Presidente y cinco miembros son designados por el Rector de la Universidad Nacional de Cuyo elegidos entre su personal docente o de investigación y los seis miembros restantes son designados por los miembros activos. El Consejo designa al Vicepresidente y Secretario entre los miembros designados por el Rector, y al Tesorero y Protesorero entre los miembros designados por los miembros activos. Los socios de la FUNC son, en su mayoría, empresas privadas e instituciones civiles del medio.

La FUNC comenzó a realizar actividades de transferencia en 1990, las que se intensificaron a lo largo de la década, aumentando el número de convenios y proyectos realizados. También crecieron los beneficios – que son positivos desde 1997- y el patrimonio neto. Próximamente comenzará a construir su sede propia en el terreno donado por la U.N.Cuyo. La prestación de servicios tecnológicos y de transferencia incluyen asesoramiento, asistencia técnica, consultoría, actividades en conjunto con el Instituto Argentino de Normalización IRAM, programas de calidad, proyectos tecnológicos del FONTAR y la administración de Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica (PICT's). Además desarrolla actividades de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

La cantidad y variedad de proyectos desarrollados por la FUNC revela que la oferta actual y potencial de conocimientos y habilidades de la U.N.Cuyo es altamente valorada por el medio empresario e institucional, y responde a necesidades del desarrollo económico y social de la región.

Por su parte, casi todas las unidades académicas fueron creando, en esos años, sus Unidades de Vinculación y desarrollando una cantidad creciente de proyectos, que se refieren a una enorme gama de actividades productivas o de servicios en las distintas áreas de incumbencia de las Unidades Académicas.

De esta forma, como consecuencia de la apertura de la Universidad y de las U.A. a este nuevo tipo de funciones, desde 1995 se produjo un acelerado crecimiento de las actividades de producción y la transferencia tecnológica, las que comenzaron a brindar recursos extras a los provenientes del Presupuesto Universitario y a facilitar así la gestión de las distintas unidades.

---

<sup>61</sup> U.N.Cuyo- Segunda Autoevaluación-2001. Capítulo Extensión, Producción de Tecnología y Transferencia, pág. 3/33.

En este panorama de crecimiento, varias debilidades de este proceso fueron señaladas por los mismos protagonistas y también en la Segunda Autoevaluación. Por una parte, no se produjo una adecuada articulación entre la Asesoría de Relaciones Institucionales, las unidades de vinculación de las U.A. y la FUNC, lo que dificultó que se instalara una imagen única de la U.N.Cuyo y que el medio tuviera un conocimiento claro de su política de vinculación.

Otra debilidad señalada es que la FUNC y las Unidades Académicas llegaron a competir involuntariamente por la prestación de servicios similares, lo que no resultó conveniente para ninguna de ellas, además de afectar la imagen de una Universidad actuando en conjunto.

El modelo de gestión adoptado, en el cual la FUNC y las Asociaciones Cooperadoras son entidades jurídicas independientes y obviamente distintas de la Universidad, determinó que se dificulte tener una información y seguimiento unificados de los recursos invertidos por la Universidad y por las U.A., que permita, además, la evaluación de impactos.

Además, el hecho de que la vinculación productiva, tecnológica y aún actividades que se denominan de “extensión” (cursos) generan una masa de recursos frescos que se destinan a cubrir necesidades de funcionamiento, gastos de investigación, biblioteca, etc. de las unidades académicas ha hecho que éstas traten de evitar que esos recursos sean manejados centralmente y lo hagan a través de sus respectivas Asociaciones Cooperadoras. Esto también colaboró a instalar una competencia entre las U.A. y la FUNC.

Como resulta evidente, la realización de estas actividades por la FUNC y por doce unidades académicas con alto grado de independencia, con una gran variedad de disciplinas, un enorme número de convenios, una masa importante de recursos en juego y una modalidad operativa que no contribuía al conocimiento pleno del conjunto total de acciones, ha hecho que la coordinación de esta actividad se vuelva sumamente compleja.

La segunda autoevaluación permitió a los miembros de la U.N.Cuyo revisar y reflexionar sobre las distintas funciones. En particular respecto a las de vinculación fueron identificadas fortalezas y debilidades, las que son insumos considerados en el Plan de Gobierno y de nueva estructura de la Universidad, que se encontraban en debate al momento de la evaluación externa.

En la conducción iniciada en 2002 el tema de las relaciones institucionales, tiene especial relevancia. En efecto, en los documentos programáticos para la conducción, se establecía la necesidad de reformular el rol de la Secretaría de Relaciones Institucionales a efecto de transformarla en una agencia activa que detecte y difunda las oportunidades de obtener subsidios, colaborando con las unidades académicas y/o grupos de investigadores para: a) impulsar los convenios con las empresas, b) facilitar la presentación en los concursos nacionales e internacionales a efectos de obtener fondos".<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Gómez de Erice, M.V. y Somoza, A. Op.cit.

La estrategia adoptada en 2002 es la creación de una Secretaría de Relaciones Institucionales en el Rectorado con la misión de "propiciar la vinculación institucional de la U.N.Cuyo con el medio, promoviendo relaciones de índole académica y de interrelación productiva con organismos gubernamentales de jurisdicción municipal, provincial y nacional, y organizaciones de la sociedad civil, estimulando asimismo la cooperación internacional como mecanismo para afianzar la construcción de conocimiento, la formación, capacitación y perfeccionamiento de la comunidad educativa, y la generación de recursos". Con esta nueva Secretaría se redefine la misión en esta área y se aspira a ampliar el espectro de vinculaciones desarrollado por la anterior Asesoría.

Entre sus funciones, la Secretaría propone coordinar las acciones de vinculación de las unidades académicas, organizativas y de vinculación con que cuenta la Universidad, respetando la autonomía y el ámbito de aplicación de cada una de ellas. Los objetivos propuestos son, sintéticamente: a) implementar acciones de vinculación a través de programas y proyectos con organismos públicos y privados en las áreas académicas, científico-tecnológicas, económicas y sociales; b) operativizar los programas de cooperación internacional; c) generar sistemas de control de gestión para evaluar las acciones implementadas.

Este cambio refleja la necesidad de ordenar el crecimiento descoordinado que tuvo esta función en los años anteriores. Es significativo destacar el apoyo unánime de los Secretarios de Relaciones Institucionales o de Unidades de Vinculación de las unidades académicas a esta estrategia de coordinación.

La estructura propuesta para la Secretaría de Relaciones Institucionales es la siguiente. Contará con dos instancias de asesoramiento, un Comité Académico y un Consejo Productivo. De la Secretaría depende una Dirección de Vinculación Institucional y Cooperación Internacional, y de ésta tres Departamentos: 1) Becas, subsidios y programas especiales; 2) Relaciones institucionales; 3) Formulación de proyectos.

Se propone una vinculación orgánica más estrecha entre la U.N.Cuyo y la FUNC, al establecer que el Secretario de Relaciones Institucionales será designado por el Rectorado como Presidente de la FUNC. Al mismo tiempo se propone que se "anclará" institucionalmente la FUNC a través de la Dirección de Vinculación Institucional y Cooperación Internacional de la Secretaría de Relaciones Institucionales, que estará encargada de articular políticas y supervisar la formulación de proyectos con el Consejo de Administración de la Fundación.

Al año 2002, todas las U.A. desarrollan actividades de vinculación, con el amplio espectro que corresponde a las diferentes disciplinas. Varias renovaron su estructura para atender mejor esta área. Sin embargo, algunas de las actividades que las U.A. indican como "vinculación" pueden ser también denominadas como extensión, ya que implican "extender" conocimientos al medio, sea en forma gratuita u onerosa; muchas de ellas son prestación de servicios. Por ejemplo, la realización de cursos es señalada en algunos informes tanto en la sección de "extensión" como en la de "producción" por el hecho de ser arancelados. En algunas unidades el posgrado es manejado por la Secretaría de Relaciones Institucionales, dando lugar a una impresión –seguramente errónea– de que los cursos de

posgrado son, en cierta manera, una forma de generar recursos. Surge nuevamente que la ambigüedad de los términos es un aspecto que conviene resolver, más allá del éxito y el incremento en este tipo de actividades.

En algunas unidades, como la Facultad de Ciencias Agrarias, la producción de bienes que deriva de cátedras directamente relacionadas es una actividad que reporta ingresos importantes para la Facultad; existen convenios con muchas instituciones, siendo destacable la interacción con el INTA; varios laboratorios, algunos con certificación ISO, ofrecen servicios. Ciencias Aplicadas tiene gran demanda por sus servicios por ser la única facultad pública en la zona; tiene vinculación en todas sus áreas disciplinarias; sus laboratorios han sido certificados bajo normas ISO; brinda servicios a emprendimientos importantes de la zona, como las empresas hidroeléctricas. También Artes ofrece laboratorios especializados y considera que puede ampliar mucho su oferta por la variedad de conocimientos y habilidades que tienen en sus numerosas carreras. Ciencias Médicas reconoce en las relaciones institucionales su origen, ya que se creó, hace 50 años, por un convenio con el Ministerio de Salud; actualmente sus servicios no los brinda por un Hospital Escuela sino por convenios con el Gobierno en centros de salud; tienen proyectos de producción de medicamentos; operan con una fundación para medicina nuclear (FUESMEN), una cooperadora y una unidad de vinculación tecnológica. Odontología tiene vinculaciones principalmente orientadas a la investigación y al apoyo a la comunidad; tiene una fundación (FADEO). Ciencias Económicas ofrece capacitación en temáticas vinculadas a sus disciplinas. Educación Elemental y Especial ofrece licenciaturas destinadas a la complementación de estudios terciarios, en diversas provincias, con sistemas semipresenciales. Filosofía y Letras creó una fundación (IDEAS) para atender a la demanda de cursos. En Ciencias Políticas y Sociales tienen varias estructuras para la vinculación: una fundación (FIDIPS), una asociación cooperadora y dos decenas de centros de estudio con alto grado de independencia; están modificando la estructura para mejorar la articulación interna. Ingeniería cuenta con 21 laboratorios que brindan servicios, 5 ya certificados bajo normas ISO y un instituto de capacitación especial y desarrollo de ingeniería asistida por computadora (CEDIAC) que, además de otras actividades, participa en convenios de transferencia con entidades públicas y empresas privadas.

Es destacable la creación del cargo de Coordinador Regional de Relaciones Institucionales, cuya función es difundir la oferta de la U.N.Cuyo con la Zona Sur, en la cual la institución está representada solamente por la Facultad de Ciencias Aplicadas en San Rafael, y por el Instituto Balseiro en Bariloche.

## **INFRAESTRUCTURA**

La integración de la universidad como un todo se ve bien reflejada en la infraestructura, dado que se reúne el mayor número de unidades académicas en un campus universitario. El desarrollo del mismo es decisión del Consejo Superior que cuenta con el apoyo específico de una Comisión de Planeamiento y Campus. Se establece así un planeamiento plurianual de obras, con planes anuales de construcción de obras y mantenimiento.

El campus, como iniciativa de la universidad, fue una avanzada en el desarrollo de la ciudad de Mendoza hacia el Centro-Oeste, donde se despliega en la actualidad uno de sus barrios más elegantes.

Además de lo señalado respecto a la integración institucional e iniciativa de desarrollo urbano que el Campus significa, es de destacar la gran superficie cubierta alcanzada, unos 179.000 metros cuadrados, lo que da una relación aproximada de 5-6 metros cuadrados por alumno. También lo es la continuidad de obras mostrada en el tiempo, dado que desde 1966, en forma periódica y permanente, incorporan nuevos espacios. Los últimos, en el año 2001, fueron el de la Facultad de Derecho, el CICUNC, y la Biblioteca Central inaugurada a comienzo del corriente año.

Desde mediados de los '60s cuando comienza la idea de radicación de la universidad en el Campus se realizan, a través del Departamento de Obras, múltiples actividades de planeamiento urbanístico y de diseño edilicio.

En la zona no había agua y la universidad la instaló. Hoy, la U.N.Cuyo cuenta con una perforación (270.000lt/h) que permite el riego de 30Has del campus, de las 70 totales. El resto está aún sin parquizar.

Para ampliar la superficie de riego tienen en construcción una planta de tratamiento de líquidos cloacales, que aún no fue autorizada por las autoridades provinciales. Sin embargo, según informes, se trata de una planta de moderna tecnología conocida en el mundo. Es importante resaltar que la universidad cuenta con Maestrías en Gestión y en Control Ambiental lo que implica una articulación genuina entre formación, investigación y transferencia en obras. Los informantes destacan la relevancia de esta planta no sólo para la UNCuyo sino para la provincia toda pues sería una avanzada en vista de la escasez de agua de la misma. Se resolvería, por ejemplo, el riego de parques con líquidos cloacales tratados para ese fin.

Los edificios de las unidades académicas –Facultades de Ciencias Médicas, Odontología, Ciencias Económicas, Ciencias Políticas y Sociales, Filosofía y Letras, Artes y Diseño, Ingeniería y también el Instituto Tecnológico Universitario (ITU), sede Mendoza-, se encuentran dentro de un anillo perimetral de circulación vehicular.

La excepción, entre las unidades académicas, es el nuevo edificio de la Facultad de Derecho, inaugurado a principio del 2001, que está fuera de dicho anillo, así como lo están los edificios de servicios y el campo de deportes y recreación.

La infraestructura edilicia del centro universitario se completa con la sede del Rectorado y el Hogar y Club Universitario.

Existen también otras dependencias del Consejo Universitario que no cuentan con edificio propio y que, por falta de otro espacio más apropiado, se encuentran funcionando en la sede de la Facultad de Ciencias Médicas. Tales casos son los de la Dirección de Sanidad Universitaria, el Departamento de Obras y el de Maestranza.

Una recorrida por el campus permite apreciar el destacado nivel de las instalaciones en general. A modo de ejemplo basta señalar que paralelo al circuito perimetral corre un túnel subterráneo, de sección tal que permitiría la circulación un vehículo y por este medio acceder a todos los servicios de los edificios.

Más destacable aún es el bajo costo de las obras, se realizaron a menos de \$550.- el metro cuadrado de construcción, sobre todo teniendo en cuenta que se trata de construcción antisísmica y que, a pesar de no tener detalles de gran lujo, son de características costosas.

Esto no sólo por su carácter antisísmico sino también por otros detalles de confort ambiental, apropiados a las inclemencias del riguroso clima de la zona, en particular en verano. Los edificios de algunas de la Facultades cuyas aulas dan al exterior tienen en todo su perímetro balcones, a manera de parasoles, que evitan que el sol incida en los vidrios y alejan a los ocupantes del medio externo.

Otros edificios tienen grandes parasoles de hormigón y las ventanas están desplazadas hacia adentro. La razón es la misma: disminuir la incidencia del calor exterior en las aulas.

También por el rigor del clima invernal todos los edificios principales están calefaccionados.

Otra característica destacable es como se ha resuelto la distribución y funcionalidad de las instalaciones sanitarias tanto para alumnos como para profesores. Como el esquema resulta apropiado facilita inclusive el mantenimiento; por ello lo replican en los edificios de diferentes unidades académicas. Es parte de la sinergia que produce el compartir un predio común.

Otra detalle es que los edificios cuentan con grandes halls de entrada y amplias circulaciones, aunque se observa que esto se va desvirtuando con el paso del tiempo, puesto que en la mayoría de las facultades han instalado en esos espacios y en recintos precarios construídos con paneles de diverso tipo -algunos transparentes- bares, salas de venta de libros y oficinas varias. Esto se advierte no sólo en los halls sino también debajo de escaleras y en rincones diversos. La razón aducida es la falta de espacio en la medida que aumenta la matrícula.

Algunos de los edificios del Campus se destacan sobre el resto como el de la Facultad de Filosofía, el nuevo de Artes, o el de la Biblioteca Central. Esto sin desmerecer la Torre del CICUNC, la que tiene valor más de símbolo que de funcionalidad. Otras obras en cambio

se destacan por su funcionalidad y su nivel de equipamiento como la reciente construcción de la Facultad de Odontología.

El mantenimiento y conservación tanto de los edificios y de parte del mobiliario, como la parquización del predio están a cargo del Departamento de Obras, que se ocupa, en parte, con recursos humanos propios. En efecto, cuentan para ello con más de 50 personas, personal relativamente escaso si se considera la gran cantidad de edificios que existen y la variedad de tareas que realizan. El departamento mencionado también dispone de diversos talleres: carpintería, herrería, electricidad y otros, los que hoy presentan un alto grado de obsolescencia, pero aún siguen prestando servicios. Pero no sólo de mantenimiento sino que también fabrican algunos elementos. Un ejemplo: en la herrería construyeron las farolas que, en algunos cientos, iluminan el campus.

Este esquema de trabajo parece dar a la gestión universitaria buenos resultados porque, en general, todos los edificios y sus instalaciones se encuentran en buen estado de conservación y mantenimiento.

Es correcta la conectividad entre edificios, para lo que se están completando sendas peatonales pavimentadas entre todos los edificios principales de las unidades académicas, las que se suman a las de circulación vehicular, de apropiada traza.

Una excepción que aparece como una curiosidad, dado el nivel de las instalaciones, es la falta de señalamiento e identificación, tanto externo como en el interior de los edificios.

La percepción global de la infraestructura de la U.N.Cuyo permite formular una hipótesis: la existencia de un campus común, además de servir para conservar la diversidad y ser un espacio apropiado para la fertilización cruzada, de ideas en este caso, daría lugar a que se desarrollen comportamientos parecidos y mantengan equilibrio entre ellos. Esto quizá se traduce en el planeamiento del campus.

Todos, sean mas modernos o mas antiguos, los edificios del Campus son de capacidad suficiente y cuentan con todas las instalaciones mínimas requeridas, tanto en lo que hacen al confort como a la seguridad, como para albergar sin dificultades, al menos notorias, las actividades para los que han sido diseñados, sea el dictado de clases teóricas, las prácticas experimentales en laboratorios o en talleres y otras actividades como las de investigación y extensión que en ellas se realizan.

Es que, quizá por empatía o por la sinergia que produce la convivencia, las diversas unidades académicas en el campus, han logrado contar cada una de ellas con espacios e instalaciones similarmente adecuados para la función a la que están asignados. Además, en general, el estado de conservación y mantenimiento de ellas es similarmente satisfactorio.

A esto se suma la existencia de espacios comunes equilibradamente distribuidos, como salas de conferencias, video conferencias y proyecciones. Asimismo, para la realización de variadas actividades deportivas, residencia de estudiantes, comedores y cafeterías diversas se cuenta con ámbitos adecuados. Esto inclusive muestra cierta superposición entre lo que

se ofrece centralizadamente en el campus y las ofertas individuales de las unidades académicas.

El equipamiento de las unidades académicas para la realización de sus funciones principales guarda armonía y es de un nivel acorde al de los edificios e instalaciones que las albergan.

Esto incluye no sólo los equipamientos auxiliares para la enseñanza en el aula y las actividades experimentales de laboratorios y talleres diversos, sino también lo requerido para las actividades de investigación y para prestar servicios externos.

La universidad ha hecho muy buen uso, a través de sus unidades académicas, del Programa FOMECA para el equipamiento, así como también lo hace cada una de ellas con los recursos propios que obtienen mediante las actividades de extensión y la participación en proyectos. Las diversas fuentes de financiamiento sirven en particular para mantener el equipamiento actualizado, dada la obsolescencia característica de estos tiempos de los equipos, en especial, los informáticos y otros sofisticados instrumentos de laboratorios.

Se comparta o no las apreciaciones de algunos informantes, lo que se valora de la infraestructura de la U.N.Cuyo es el espacio suficiente, la construcción apropiada, el estado adecuado de conservación, no obstante pueden existir algunas excepciones.

### LOS DEL CAMPUS Y LOS QUE ESTÁN FUERA

No obstante la gran concentración edilicia en el campus, la universidad aún cuenta con edificios que albergan variadas actividades académicas y de apoyo en otras ubicaciones, dentro de la ciudad de Mendoza, cercana a ella y también en zonas alejadas.

En la ciudad se encuentra la sede del Departamento de Música de la Facultad de Artes y Diseño, un antiguo edificio construido en la década del 30; la Facultad de Educación Elemental y Especial, los Colegios Polimodales Martín Zapata, el Colegio Universitario Central y el Liceo Agrícola, éste último en el Parque General San Martín. A estos se suman la Escuela del Magisterio y la Escuela de Agricultura en la ciudad de Mendoza y de Gral. Alvear respectivamente, ambas de Nivel Polimodal.

En el Departamento Luján de Cuyo se encuentran la Facultad de Ciencias Agrarias y, también en ella, la Sede Luján del ITU.

En la ciudad de San Rafael, al sur de la provincia, se encuentran la Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria, una delegación de la Facultad de Ciencias Económicas y la sede local del ITU.

Más alejado al sur, en Bariloche, se encuentra el Instituto Balseiro.

La universidad cuenta también con sectores de recreación en diversas ubicaciones tales como El Carrizal, Vallecitos, Potrerillos y, en el sur, en Villa la Angostura.

El grado de obsolescencia, de deterioro y lo inapropiado para la función a las que están destinadas las edificaciones de algunas de las unidades académicas externas al Campus, es mayor al de las que están dentro del mismo.

Esto pareciera ser aún más notorio para las unidades radicadas más cercanas, es decir en la propia ciudad de Mendoza. Con excepción de la FEEyE cuyo edificio es nuevo, con ampliaciones muy recientes y apropiado tanto para la facultad como para el departamento de aplicación que también funciona en el mismo complejo. Incluso, la existencia de la escuela básica constituye un entorno por demás pertinente a las funciones de esta unidad académica.

En el caso de la sede en Luján de Cuyo en donde funciona la Facultad de Ciencias Agrarias, los edificios son de una antigüedad cercana a los 50 ó 60 años. Se trata de espacios amplios que fueron muy funcionales en la época en que se construyeron. En aquellos tiempos cuando las estrategias docentes consistían en el dictado de clases expositivas, mediante pizarrón y tiza, al frente de unos treinta alumnos. Además cada cátedra contaba con su material para las prácticas experimentales, donde se estudiaban aspectos fenomenológicos macro. No existía ni la informática ni el ADN.

Hoy las estrategias pedagógicas han cambiado como han cambiado los estudiantes y los profesores. La diversidad es un hecho: puede haber clases más numerosas o más reducidas, más participativas y en las cuales se requiere a veces trabajar en equipo.

Los trabajos de laboratorio han ganado en complejidad y los instrumentos requeridos son más sofisticados, caros y de empleo común en las prácticas de varias materias. Además algunos equipos son únicos y se los emplea también en tareas de investigación y extensión. Por sus características suelen requerir de espacios climatizados.

Para adaptarse a los cambios mencionados se han venido refuncionalizando áreas y reequipando laboratorios, pero el resultado es desigual. Algunas soluciones alcanzadas son apropiadas como en el caso de informática o de la incorporación de elementos auxiliares de docencia como proyectores y otros apoyos. En otros casos, por ejemplo, la cantidad y calidad en los sanitarios de uso común las soluciones elegidas no son totalmente satisfactorias.

Cabe consignar que en la Facultad de Ciencias Agrarias también se ha adecuado y ambientado el comedor en un nuevo local.

La FCA cuenta con una superficie cubierta de 35.000 metros cuadrados y también con dos fincas, una lindera de algo más de 100 Has y otra próxima algo mayor.

La facultad dispone de múltiples laboratorios cuya capacidad se ve colmada por la cantidad de alumnos. Algunos, en especial aquellos donde se realizan investigaciones, están bien equipados.

La antigüedad de las instalaciones es alta, el estado de conservación es en general bastante bueno, no hay construcciones nuevas pero si unas pocas modificaciones, por razones de confort (ventilación) y del agregado de medidas de seguridad (puertas de escape).

Existen además instalaciones de planta piloto para la producción de alimentos varios, así como una bodega, pequeña, para la producción de vinos. Las construcciones e instalaciones son antiguas. El estado de mantenimiento es de regular a bueno.

La única construcción remodelada a nuevo de toda la planta piloto es el galpón correspondiente al ITU.

En el caso de la sede de San Rafael la problemática del espacio es mayor, ya que la Facultad de Ciencias Aplicadas ocupa un edificio que tenía originalmente otro destino, al que se agregó, con gran esfuerzo financiero, una antigua bodega lindera, que fue reformada para laboratorios. A pesar de la limitación de espacios, es notable en esta unidad el buen estado de las instalaciones y el mantenimiento.

Se reconoce que refuncionalizar viejos edificios para la enseñanza, agregarles instalaciones para dar alojamiento a cantidades crecientes de alumnos no es un problema de fácil solución. La construcción de algunos nuevos espacios van resolviendo parcialmente las dificultades, pero sin duda el nivel es dispar entre lo nuevo y lo viejo y mas aún si se lo compara con la situación dentro del campus.

En cuanto a la dotación de equipos, la situación es mejor dado que han equipado laboratorios y plantas piloto para atender tanto a las necesidades educativas como a las de investigación.

En el caso del Instituto Balseiro la infraestructura si bien en parte es antigua, se destaca por su nivel de conservación y funcionalidad, que es apropiada y acorde a la excelencia de la enseñanza que allí se desarrollan. No hay que perder de vista que este instituto es una excepción en toda la U.N.Cuyo, dado que se trata de un centro de investigación y desarrollo de la Comisión Nacional de Energía Atómica donde estudian unos pocos estudiantes. Centro completamente equipado para su función principal, cuenta con gran cantidad de laboratorios de alta complejidad, un reactor nuclear de experimentación e inclusive espacios para la residencia de los investigadores que en allí trabajan.

Si analizamos las Recomendaciones, que el IB hace en su informe de autoevaluación, referidas a la infraestructura física y recursos materiales se observan tres concernientes a “mantener como política la asignación de recursos adecuados a la inversión en infraestructura.....que prioricen y aseguren la ejecución de aquellas obras que los planes plurianuales fijen como de mayor interés y necesidad”, así como “ mantener una política de conservación que garantice una prolongación de la vida útil.....” y “ redoblar los esfuerzos para alcanzar una optimización en el uso de la infraestructura disponible...”.

Estas recomendaciones son sensatas y apropiadas, pero nada se dice en ellas sobre cuáles son los criterios para establecer qué obras serían de mayor interés y necesidad. La determinación de criterios para establecer prioridades es imprescindible para potenciar la

integración institucional, con base en la armonía y equilibrio de dotaciones tanto para los que están incluidos en el campus como aquellos que residen en ubicaciones externas y alejadas, dado que la situación entre ambos grupos evidencia disparidad. Por ejemplo, es notoria la diferencia entre los recursos asignados recientemente a la nueva Facultad de Derecho –situada en el campus- y los que cuenta la sede de San Rafael. Esto al menos cuando se trata de instituciones donde la infraestructura y el equipamiento es responsabilidad de la propia universidad, sin perder de vista que el Instituto Balseiro y los ITUs gozan de recursos suficientes porque estos aspectos de infraestructura no están a cargo de la U.N.Cuyo.

## **BIBLIOTECAS, SERVICIOS DE INFORMACIÓN E INFORMATICOS**

### **BIBLIOTECAS**

#### **La política institucional del área**

La política institucional del área en los últimos años está determinada por la constitución del Sistema Integrado de Bibliotecas Informatizadas (SIBI), por decisión del Consejo Superior, en 1995. Cabe señalar que es la primera universidad nacional en implementar el funcionamiento en red de sus bibliotecas. El Sistema integra 13 bibliotecas, las de las unidades académicas y la Biblioteca Central.

La constitución de este sistema contó con el apoyo financiero de FOMEC. El modelo del equipo gerente del SIBI, integrado por la dirección del SIBI y de las/los directoras/es de las Bibliotecas de las unidades académicas, garantizó la unificación de los criterios y metodología adoptadas. Se contó para este proceso con asesoramiento de CLADES/CEPAL y de los sistemas de bibliotecas de las Universidades de San Pablo y Católica de Valparaíso. La capacitación de los bibliotecarios fue un elemento clave de la transformación.

Los criterios básicos que orientan actualmente las bibliotecas de la UNCuyo son los de: informatización, funcionamiento en red, bibliotecas abiertas, disseminación selectiva de información y capacitación del usuario. A través del SIBI, la UNCuyo participa en la red RECIARIA -la que integra, a su vez, 27 redes de bibliotecas o sistemas de información especializados- y en el SIU (Sistema de Información Universitaria) que tiene su módulo de bibliotecas.

#### **La organización**

En la estructura vigente al momento de la evaluación externa, el sistema de bibliotecas está en la órbita de la Secretaría Académica, de la que depende el Sistema Integrado de Bibliotecas Informatizadas (SIBI), del que a su vez dependen:

- Biblioteca Central (B.C.)
- Centro de Documentación Histórica
- Videoteca

Las funciones del SIBI son: proponer políticas y normas de información y comunicación a aplicar en las bibliotecas pertenecientes al sistema, establecer programas, formatos y estándares comunes a la red de bibliotecas, coordinar la conexión de la red de Bibliotecas de la Universidad con redes nacionales e internacionales, promover actividades que permitan un mayor aprovechamiento de los recursos por parte de los usuarios de las bibliotecas y ofrecer cursos de formación y actualización permanente al personal. Las bibliotecas de las Unidades Académicas se vinculan orgánicamente al SIBI por la red de fibra óptica e Internet . La B.C. es, en el proyecto en desarrollo actualmente, el brazo ejecutor del SIBI. El acervo de libros de la B.C. es comparativamente reducido, debido a que cada biblioteca de unidad académica cuenta con su acervo específico y también a que,

en los últimos quince años, no se hicieron adquisiciones para la B.C. El proyecto actual prevé transformar a ésta en biblioteca digital y electrónica, dejando solamente libros de valor histórico o "transversales" , es decir, de utilidad general para todas U.A. y dando prioridad a su papel de gestora del sistema y de vía principal para la participación en redes y para el acceso a bases de datos internacionales. Al momento de la evaluación externa, el sistema había alcanzado el número de 178.000 registros informatizados.

La Biblioteca Central funciona en un edificio nuevo, inaugurado pocos meses antes de la evaluación externa, dotado de una infraestructura adecuada al nuevo modelo, incluyendo la conexión por fibra óptica y la instalación de más de 200 puestos de trabajo con conexión a Internet.

Las Bibliotecas de las U.A. están integradas en el marco del SIBI.. Dentro del panorama general de modernización derivado de la adopción del SIBI, la situación varía en cada U.A., dependiendo de la antigüedad de éstas y de los recursos financieros que cada una pudo destinarles, debido a que no hay un presupuesto central de la Universidad para estos fines. Las bibliotecas que se destacan por su acervo son Ciencias Agrarias, Filosofía y Letras y Ciencias Económicas. En cambio, Ciencias Políticas y Sociales, Ciencias Aplicadas a la Industria, Odontología y Derecho señalan deficiencia en el acervo y carencias en equipamiento informático y puestos de trabajo. En esta última, la reciente mudanza de la Facultad a un edificio propio permitirá modificar esta situación.

### **Recursos humanos**

La implantación del SIBI exigió la capacitación del personal de las bibliotecas en las nuevas metodologías; se dictaron 29 cursos con especialistas del área que apoyaron a los bibliotecarios en el cambio de enfoque de las bibliotecas y de su trabajo específico.

### **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La Universidad Nacional de Cuyo ha modificado en 2002, con posterioridad a su autoevaluación de 2001, su política en relación a la información y la comunicación, otorgando a estas funciones un nivel de similar importancia a las demás. Esta política se ha instrumentado con la creación del Centro de Información y Comunicación de la Universidad Nacional de Cuyo, CICUNC. Este depende directamente del Rectorado, al mismo nivel de las Secretarías de otras funciones.

Los dos principales objetivos del CICUNC son: apoyar el desarrollo de la comunicación interna y externa de la U.N.Cuyo proveyendo múltiples soportes para la comunicación y aportando nueva tecnología para difundir, por diversos medios, la producción de conocimientos y arte de la U.N.Cuyo; promover la investigación, el desarrollo y la utilización de nuevas tecnologías para la innovación educativa, tanto presencial como a distancia.

El CICUNC está organizado en los siguientes departamentos y áreas:

### Medios de comunicación

Prensa y agencia de noticias de la UNCuyo

Radio Universidad Nacional de Cuyo

Diseño

Productora audiovisual/multimedia

### Nuevas Tecnologías

Multimedia digital

Capacitación y desarrollo en tecnologías audiovisuales

Informática y telecomunicaciones

### Innovación educativa

Educación a distancia y formación continua

Investigación y desarrollo

Informática y telemática educativa

### Unidad de administración y servicios generales

### Unidad de Proyectos y vinculación externa

Un área preexistente, la Radio Universidad de Cuyo, se ha integrado ahora al CICUNC. La Radio existe desde el año 1992 y se encontraba en otra ubicación, habiéndose localizado ahora en la Torre de Comunicaciones, sede del CICUNC. La emisora transmite en FM, tiene un alcance de 45 km y transmite las 24 horas, integrando producción propia, producción institucional, producciones de colaboradores y producciones de los Servicios de Transcripciones (Radio Francia, Radio Netherland ). Representó hasta el momento la voz principal de la Universidad en su comunicación con el medio externo. También la Videoteca, aunque depende de la Biblioteca Central, se integra al CICUNC en el área de capacitación y desarrollo en tecnologías audiovisuales del Departamento de Tecnologías Educativas. Creada en 1993, hasta el momento grababa programas de televisión educativa, que se prestaban a los socios; en 2002 produjeron su primer video de extensión, en este caso para la producción vitivinícola.

Es destacable la infraestructura del CICUNC, ubicada en la Torre de Comunicaciones, edificio que, construido con una finalidad muy diferente, ha sido recientemente acondicionado para alojar todas las actividades vinculadas con la información y comunicación de la Universidad; cuenta con las instalaciones y soporte técnico necesarios a tales fines, como las instalaciones de la Radio, el estudio de televisión, las conexiones a la red de fibra óptica de la Universidad y salas adecuadas (los "cilindros") para la realización de reuniones y actividades de intercambio con el medio.

El área de Informática y Telecomunicaciones apoya no sólo las actividades del CICUNC sino que tiene a su cargo el planeamiento, ejecución y control de la tecnología informática y de las redes de área amplia (WAN) y de área local (LAN) de la Universidad.

El CICUNC tiene la posibilidad de generar recursos por sus actividades, y plantea a su Unidad de Proyectos y Vinculación Externa como un área de negocios. Para estos fines operan a través de la Fundación Universidad Nacional de Cuyo (FUNC) y al momento de la evaluación externa se estaba definiendo el modelo de relación entre ambas (protocolos de relacionamiento, cuentas para ingresos, participación del CICUNC en el Consejo de Administración de la FUNC).

### **TERCERA PARTE: CONSIDERACIONES FINALES, RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS**

Las recomendaciones y sugerencias que se describen a continuación fueron extraídas de los capítulos concernientes a las diferentes funciones. Aquí se las sistematiza a manera de conclusión del informe final de evaluación externa de la U.N.Cuyo.

#### **CONSIDERACIONES GENERALES**

1. La U.N.Cuyo posee un proyecto institucional basado en el consenso, el diagnóstico y la discusión de los objetivos estratégicos. La práctica de la evaluación institucional está instalada en la U.N.Cuyo. Algunas Facultades han decidido su incorporación como práctica permanente. Si bien es notable el esfuerzo realizado en materia de constitución y fortalecimiento de un sistema de información cuantitativa así como de optar por un enfoque de investigación evaluativa, ésta se halla aún en una instancia descriptiva. Se hace necesaria una reflexión más profunda que vincule conceptualmente los diferentes elementos y permita a la U.N.Cuyo acciones destinadas a compensar a aquellas unidades académicas que aparecen, como resultado del diagnóstico, con más necesidades académicas a ser cubiertas.
2. La difusión, el conocimiento y el debate de los resultados de las diversas evaluaciones debe intensificarse a través de la creación de espacios de participación. El uso de la red intrauniversitaria es una estrategia potente en la medida que se estimule el compromiso, de por sí alto, de la comunidad universitaria.

#### **GOBIERNO, GESTIÓN E INTEGRACIÓN E INTERCONEXIÓN DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**

3. Son notables los esfuerzos de la Universidad para identificar y valorar las estrategias y políticas que emergen a nivel institucional, para conocer y ponderar la relación de éstas estrategias y políticas con la identidad de la institución, y para transformar, según sea el caso, la misión y propósitos centrales que la rigen.
4. La U.N.Cuyo intenta concientemente mejorar la calidad de sus procesos y su articulación tanto interna como externa. Esto se objetiva en la búsqueda de una mayor integración institucional y en una preocupación constante por tornar relevante su accionar en la región. Para optimizar las actuales prácticas al respecto se sugieren los siguientes cursos de acción:
  - Análisis del escenario global y sectorial, como pilar estratégico del sistema.
  - Identificación y rediseño de objetivos generales y específicos por área, en concordancia con la política institucional; fijación de metas cuantitativas como racionalización de los mismos; identificación de impactos esperados, beneficiarios y perjudicados y detección de fuerzas colaborativas y opositoras.

- Identificación y rediseño de actividades y tareas por área, en concordancia con los objetivos específicos definidos; determinación de responsabilidades; presupuesto y personal requerido por producto o tarea.
- Adecuación del manejo presupuestario por partidas al presupuesto por objetivo, actividad y tarea.
- Análisis, control y seguimiento de las actividades.
- Detección de déficit de capacidad institucional.
- Definición de proyectos de resolución de los déficit de capacidad institucional e inclusión de los mismos en la programación de actividades.

5. Visiblemente, la U.N.Cuyo optó por un modelo de gestión estratégica. Los lineamientos de dicho modelo tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- La importancia de la planificación estratégica para la formulación de política recomienda poner un énfasis especial en al menos dos de los procesos que la componen:
  - ◊ Análisis permanente de escenarios.
  - ◊ Programación y Análisis de Gestión.
- El análisis permanente de escenarios determina la programación, que a su vez es periódicamente actualizada con la corrección de desvíos que surge del análisis de la gestión y de los proyectos que componen la solución a déficit de capacidad institucional.
- La gestión de las relaciones interinstitucionales de cada entidad con las demás y con la comunidad adquiere especial trascendencia<sup>63</sup> para una correcta interpretación de los escenarios y el diseño y la coordinación de los programas y actividades.
- Si bien la programación y el análisis de gestión podrían constituir procesos de respuesta a eventos, su interacción con los otros procesos y entre sí, y la atención que debe concentrarse en ellos recomiendan que sean diseñados e implementados como procesos continuados.
- La detección de déficit de capacidad institucional se efectúa a partir del seguimiento de la gestión que se realiza en el proceso anterior, teniendo en cuenta aquellos obstáculos que para ser salvados requieran de acciones especiales de desarrollo de elementos de capacidad institucional. Estas actividades componen el

---

<sup>63</sup> Como lo ha interpretado el Rectorado al jerarquizar la función.

proceso de Análisis y Desarrollo Institucional cuyo insumo primordial lo constituye la Autoevaluación Institucional.

- Los elementos de capacidad institucional que conforman el plano instrumental (estructura orgánico-funcional, procesos, gestión de recursos físicos, humanos y financieros, sistemas, infraestructura, administración) deben ser alineados con los objetivos que se plantean, aportando una distribución de responsabilidades y recursos acorde con las actividades y tareas necesarias para alcanzar esos objetivos.

Es loable el esfuerzo institucional destinado a la construcción de modelos de valor predictivo (por oposición a la reconstrucción a posteriori de estrategias emergentes.

En este sentido, para el proceso de planificación integrada de la institución, es conveniente considerar:

- El examen de aspectos críticos que, en ocasiones, dan lugar a disputas entre integrantes de la comunidad universitaria.
- El análisis de las estrategias diseñadas para conducir las relaciones entre la institución y los agentes que participan o se relacionan con ella.
- El examen de los programas y metas institucionales a los efectos de apreciar las nuevas prácticas que se desean desarrollar.
- El análisis de las prácticas, es decir, comprender los modos específicos de operar, las rutinas que rigen la realización del trabajo y determinan su desempeño. Ello supone considerar cómo se respetan las normas, cómo se ajustan a los procedimientos. A su vez, las prácticas establecen mecanismos de diferenciación que permiten ubicar a individuos y agentes en posiciones distintas. En su balance, estos "cómos" y estos "quiénes", permiten apreciar las capacidades de gobierno y gestión de la institución.
- Las acciones de gobierno producen siempre ciertas economías y negatividades. Ellas son relativas, pues afectan de maneras distintas a los individuos y agentes, según la posición que ocupan en un momento determinado. El análisis de los efectos de las acciones también contribuyen con el mejoramiento de la gestión.

6. Las capacidades para el logro de una formación de alta calidad, coadyuvan tanto en la formación de personas con capacidades y habilidades para la argumentación técnica y profesional, así como para el desarrollo de una cultura política ciudadana.

## DOCENCIA

7. La evaluación externa de la UNCuyo en lo concerniente a la función docencia muestra una universidad consolidada, con planes de desarrollo institucional formulados y llevados a cabo a partir de la Primera Evaluación Externa de 1995. Los esfuerzos por concretar su misión son multidimensionales. Se trata de: operacionalizar sus objetivos y metas, constituir sistemas de información para la toma de decisiones, reformar su oferta curricular en términos de actualización disciplinaria y de reducción de la duración de las carreras, mejorar las condiciones de enseñanza y de aprendizaje, generar proyectos de transformación, de incorporación de tecnologías educativas, y finalmente, de instalar la cultura de la evaluación.

Aún en el marco de un país en crisis y de una fuerte restricción presupuestaria, la U.N.Cuyo es una institución educativa comprometida efectivamente con su medio. Las recomendaciones que se formulan a continuación pretenden contribuir a superar la persistencia de algunos problemas ya detectados en 1995, neutralizar algunas discrepancias entre el IA y la realidad, y anticipar el tratamiento de algunos problemas del porvenir formulados en el informe mencionado. Estas recomendaciones apuntan a:

- Generar espacios de difusión, discusión y propuestas tanto de la misión de esta universidad como de los indicadores básicos de modo que puedan surgir interpretaciones acerca de indicadores que den lugar a la formulación de políticas integradas.
- Explicar las situaciones paradójales –relación ingreso/duración de las carreras, becas BIPU/permanencia, número mínimo de materias aprobadas- con investigaciones educativas que den cuenta de la índole multidimensional de los problemas detectados.
- Revisar en toda su complejidad las tasas negativas de las carreras del pregrado.
- Reconsiderar la oferta de carreras diferenciando aquellas cuya permanencia es inherente a la vida académica (Ej. Licenciatura en las Ciencias Básicas: Matemática, Química, Biología, cualquiera sea el número de alumnos que posean), de las carreras profesionales cuyas tasas de crecimiento son negativas.
- Profundizar el conocimiento de las culturas propias de las unidades académicas que condicionan la atracción, permanencia y egreso de los estudiantes.
- Estudiar la factibilidad de una unidad académica que nucleee las ciencias básicas.
- Estudiar carreras de naturaleza interdisciplinaria como nuevas ofertas.

## INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN

8. En esta función se advierte un importante nivel de logro en cuanto a la extensión y calidad, manifestada en la diferenciación sustantiva de la misma. La conducción y los investigadores tienen conciencia clara de su fuerte vinculación con el posgrado en una dinámica de retroalimentación, pero también manifiestan una conciencia crítica explícita de las dificultades que suelen existir para compatibilizar los requerimientos de la investigación con los de la docencia de grado o de las actividades de gestión. En

tal sentido, sería importante definir estrategias claras orientadas a esclarecer y remover inconvenientes y evitar frustraciones tanto institucionales cuanto personales.

9. La organización diferenciada de la gestión, patrón que acertadamente el IA recomienda seguir a todas las unidades académicas, no manifiesta trabas burocráticas, ni merma en la participación o problemas de coordinación. Sí, en cambio, presenta falencias en la información –tanto en los datos como en su sistematización -, así como en la difusión entre los docentes de aquella que pudiera ser de su interés, y en la oferta de asesoramiento técnico y administrativo para agilizar y asegurar la correcta presentación de sus proyectos. Convendrá, pues, emprender acciones correctivas en este punto.

La disponibilidad de una información más completa y sistematizada facilitará un monitoreo ágil y permanente de la función, así como la construcción de variables e indicadores de aplicación común por parte de las distintas unidades académicas que redundará en una mayor integración, alcance, sistematización e interpretación de los datos en futuras autoevaluaciones. Dicha disponibilidad contribuirá también a esclarecer la mirada de evaluación externa sobre las exigencias y resultados con respecto a los cuales la propia Universidad establece sus fortalezas y sus debilidades, aspecto que no siempre resulta nítido.

10. Es asimismo importante integrar a los docentes en equipos, aumentando la densidad de éstos y estimulando el trabajo interdisciplinario tanto en el interior de las unidades académicas cuanto entre ellas. Esto conducirá a facilitar el desenvolvimiento de programas, con mayores posibilidades de lograr financiamiento externo y de adecuarse a prioridades que atiendan a las demandas de la comunidad regional. La indudable riqueza de recursos humanos e infraestructura para la investigación que, en su conjunto, posee la Universidad Nacional de Cuyo, resultará entonces potenciada.

11. La correcta y fructífera articulación con el contexto social regional en caso de ser efectiva y plena, debería permitir y estimular la garantía de esa misma articulación a través de la fijación de líneas prioritarias, que a la vez que respeten las particularidades de cada unidad académica y los intereses y libertad científica de los docentes investigadores, aseguren, en un saludable equilibrio, la adecuación del trabajo de investigación, desarrollo y creación a las necesidades sociales. Asimismo, la mencionada integración debería aprovecharse para estimular el desarrollo de la investigación en aquellas disciplinas en que se presenta incipiente o débil.

En el IA el inconveniente sobre el que centralmente se insiste es el derivado de la falta de financiamiento para proyectos y becas. La difusión de resultados constituye otra materia de preocupación. La recomendación contenida en el párrafo anterior, sobre programas según prioridades, contribuiría sin duda al menos a paliar estas dificultades.

12. Se sugiere la reflexión, discusión y determinación de estándares para la evaluación de proyectos y programas, a fin de ofrecer a la propia institución y al

sistema científico en su conjunto, material informado y racionalizado que permita superar divergencias. En este punto será central el rol técnico y de coordinación que está llamada a cumplir la Secretaría de Ciencia y Técnica del Rectorado conjuntamente con el Consejo Asesor de Ciencia y Técnica. Más aún: en orden a la política científica general de la Universidad, resultará conveniente no perder de vista que la función de los mencionados órganos centrales no se resume en una eficiente actividad de gestión (en la que ya se encuentran empeñados), sino también de asesoramiento, promoción y coordinación de tal política general.

### EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA

13. La fuerte y prestigiosa inserción de la Universidad Nacional de Cuyo en el medio en que se desempeña se manifiesta en la amplitud y variedad de acciones que vinculan al Rectorado y a las Unidades Académicas con otras instituciones, locales, nacionales e internacionales, con empresas privadas y con la comunidad en general. La inserción se realiza a través de actividades de difusión, capacitación, asesoramiento, esclarecimiento, promoción, atención de la salud, transferencia tecnológica, emprendimientos conjuntos, etc.

14. Al momento de realizarse la evaluación externa, la institución tenía en revisión todas sus funciones y estaba finalizando la preparación de un Plan de Gobierno y nueva estructura, por lo que es posible que las debilidades encontradas estuvieran en camino de superación. En tal sentido, se considera pertinente realizar las siguientes recomendaciones para el área de relaciones institucionales, extensión y producción y transferencia de tecnología:

- Fortalecer la cultura de la vinculación con el medio como una actitud beneficiosa para la Universidad, cuidando que ello no signifique un debilitamiento interno.
- Aprovechar el espacio que se genera en la sociedad para las instituciones que pueden reflexionar y actuar con un enfoque de largo alcance.
- Lograr una definición actualizada y razonablemente precisa de la cobertura de las distintas actividades que vinculan a la Universidad, a sus unidades y a su gente con el medio externo, con la finalidad de mejorar la planificación, gestión y evaluación de las mismas.
- Incorporar a los documentos oficiales (Estatuto, Ordenanzas, etc) la concepción y definición de las relaciones institucionales y de las distintas funciones de vinculación.
- Intensificar las acciones iniciadas en 2002 tendientes a lograr una adecuada planificación y coordinación de la actividades de extensión y de relaciones institucionales de la Secretaría de la U.N.Cuyo y de las Unidades Académicas, que incluya un análisis de la pertinencia de cada actividad en general y en

relación a la Unidad que la está ejecutando, que busque coordinar esfuerzos y aumentar la eficiencia.

- Promover la coordinación de las acciones de extensión y de relaciones institucionales en Unidades Académicas que cuentan con varias carreras.
- Promover las actividades conjuntas entre Unidades Académicas

15. Con relación específicamente a la extensión se recomienda:

- Establecer con claridad los criterios de onerosidad o gratuidad en las acciones de extensión y las pautas para su aplicación.
- Incorporar paulatinamente recursos humanos especializados y destinados específicamente a las funciones de extensión.
- Promover la participación de los alumnos en las funciones de extensión.
- Incorporar explícitamente y en la práctica concreta la participación en actividades de extensión en la evaluación de los docentes de la institución.

16. Con relación a las acciones de producción y transferencia de tecnología se sugiere:

- Explicitar en los lineamientos de política los objetivos que persigue la Universidad con las actividades de producción y transferencia de tecnología (generación de recursos, enriquecimiento de la tarea de investigación, u otros) a fin de orientar la acción y brindar criterios para evaluar la pertinencia de las distintas actividades.
- Fortalecer la coordinación y explorar las potencialidades de acciones conjuntas entre las Unidades Académicas.
- Revisar los mecanismos de recaudación y distribución de recursos generados por estas actividades, y diseñar sistemas que tengan en cuenta la absoluta transparencia en relación al tema, por obvias razones de prestigio institucional, pero también para facilitar la planificación de este área en crecimiento permanente.
- En el diseño de tales mecanismos tener en cuenta la necesaria agilidad que requiere la gestión de este tipo de vinculaciones con el medio y una participación equitativa de la Universidad, de las unidades académicas y de su personal en los beneficios, que estimule su realización.

- Establecer criterios orientadores para que el beneficio de la vinculación no se traduzca solamente en fondos adicionales sino que contribuya a fortalecer líneas de investigación y desarrollo.

### INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS MATERIALES

17. La U.N.Cuyo es una de las universidades nacionales mejor dotadas en materia de infraestructura y recursos. Es notable la planificación de nuevas construcciones, el buen estado y mantenimiento de la infraestructura. En este ítem la recomendación apunta a equilibrar el mantenimiento y la construcción de obras entre el campus y las dependencias localizadas fuera del mismo.

Sin duda la Universidad ha mantenido una política coherente a lo largo de los años, que le ha permitido, en forma continuada, desarrollar una infraestructura acorde a las necesidades de las actividades que en ella se realizan. Es así que hoy la U.N.Cuyo cuenta para sus actividades con espacios, que en general son suficientes, siendo la construcción apropiada para los fines y el estado de conservación bueno, aunque pueden existir algunas excepciones puntuales.

Esto se ha alcanzado construyendo obras nuevas en el Campus para cubrir las necesidades más imperiosas e incorporar al mismo a quienes las padecían estando fuera, como el caso de la Facultad de Derecho, que estrenó recientemente su edificio en el Campus.

18. Esa realidad no pudo ser producto del azar sino más bien de un plan, que existió y fue el que les permitió la ampliación del patrimonio físico, a las universidades en general, con recursos adicionales del presupuesto de 1997 (BAPIN), pero en la actualidad tal plan pareciera no existir.

En el Plan de Desarrollo Institucional 1999-2004 se señala entre las Debilidades la “Carencia de infraestructura en el caso de algunas Facultades”, pero nada se dice en sus objetivos ni en las acciones propuestas que se piensa hacer, a futuro, para superar dichas debilidades ni para atender a los nuevos requisitos que surgirán a consecuencia de la evolución natural de la universidad y del propio Plan.

Sin duda en el corto plazo no se superarán las debilidades señaladas, pero en parte se mitigarán haciendo lo mismo que en el pasado, refuncionalizar los espacios disponibles y hacerles algunas ampliaciones, pero esa no es la mejor solución ni cubre el nivel dispar entre lo viejo y lo nuevo, y más dispar aún, entre lo de fuera y lo de dentro del campus.

Esa solución requeriría de decisiones estratégicas de parte de las autoridades superiores, enmarcadas en un Plan.

Si analizamos las Recomendaciones, que la U.N.Cuyo hace en su segundo informe de autoevaluación, referidas a la infraestructura física y recursos materiales se observan tres que se resumen en : “mantener como política la asignación de recursos adecuados

a la inversión en infraestructura.....que prioricen y aseguren la ejecución de aquellas obras que los planes plurianuales fijen como de mayor interés y necesidad”, así como “mantener una política de conservación que garantice una prolongación de la vida útil.....” y “redoblar los esfuerzos para alcanzar una optimización en el uso de la infraestructura disponible...”.

Recomendaciones que, se consideran sensatas y apropiadas, por lo que se las comparte, pero nada se dice en ellas sobre cuáles son los criterios para establecer qué obras serían de mayor interés y necesidad.

La determinación de criterios para establecer prioridades es imprescindible, sobre todo para que permitan potenciar la integración institucional buscada, con base en la armonía y equilibrio de dotaciones tanto para los que están incluidos en el campus como aquellos que residen en ubicaciones externas y alejadas, dado que la situación entre ambos grupos evidencian disparidad. Esto al menos si se trata de unidades académicas donde la infraestructura y el equipamiento es responsabilidad de la propia universidad, sin perder de vista que el Instituto Balseiro y los ITUs gozan de recursos suficientes porque estos aspectos de infraestructura no están a cargo de la U.N.Cuyo.

Por ejemplo, es notoria la diferencia entre los recursos asignados recientemente a la nueva Facultad de Derecho y los que cuenta la sede de San Rafael.

El desarrollo futuro de la infraestructura, para que siga siendo al menos tan apropiada como en el presente debiera formar parte de un plan estratégico para la universidad, plan que debiera ser dinámico, a diferencia del de 1999-2004 lo que requeriría de la participación, en vez de comisiones ad-hoc transitorias, de una instancia de planeamiento permanente dependiente de las máximas autoridades.

### *BIBLIOTECA, SERVICIOS DE INFORMACIÓN E INFORMÁTICOS*

18. Las recomendaciones para el mejor funcionamiento de la Biblioteca son las siguientes:

- Completar los instrumentos de gestión adecuados al funcionamiento del SIBI, incluyendo la evaluación y la adopción de estándares de calidad.
- Generalizar los avances de modernización a las bibliotecas de todas las unidades académicas: equipamiento, capacitación de bibliotecarios y usuarios, informatización del acervo, ampliación del acervo.
- Establecer una partida específica en el presupuesto para el funcionamiento del SIBI y determinar los criterios para la participación de las distintas Unidades Académicas.
- Definir la política de financiamiento de las bibliotecas de las unidades académicas, previendo partidas presupuestarias para completar la infraestructura bibliotecaria en las Unidades Académicas que registran carencias.

- Coordinar los mecanismos de compras de las unidades académicas, en particular en colecciones de revistas y en acceso a bases de datos
- Incentivar la producción de revistas propias de las Unidades Académicas para aumentar la disponibilidad de publicaciones periódicas a través del sistema de canje

19. Con respecto a los servicios de información e informáticos, la creación del CICUNC revela un enfoque actualizado sobre el rol de la comunicación y de las tecnologías informáticas en el apoyo a las funciones de docencia, investigación y extensión. Su funcionamiento no puede ser evaluado dado lo reciente de su creación. Cabe, sin embargo, la recomendación de buscar la máxima integración posible de los saberes de las distintas unidades académicas que se vinculen con las actividades del CICUNC, como el diseño, la comunicación y la tecnología, en un trabajo conjunto de beneficios mutuos.

Asimismo, sería conveniente prever mecanismos y rutinas que aseguren una adecuada coordinación del CICUNC con las otras Secretarías del Rectorado y con el Sistema Integrado de Bibliotecas Informatizadas (SIBI) de la U.N.Cuyo.

20. Finamente, sería conveniente la formulación y explicitación de la política de la Universidad respecto a los medios de comunicación propios, ya que, por ejemplo, además de la Radio Universidad existen emisoras o programas de algunas unidades académicas, y es posible que también se creen varios estudios televisivos.