

**INFORME FINAL**

**EVALUACIÓN EXTERNA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN LUIS**



# INDICE GENERAL

<b>1. PRESENTACION .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Ubicación geográfica de la Universidad Nacional de San Luis (UNSL) .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Historia .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Características .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Estatuto .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.1 Fines y Funciones .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Comunidad universitaria .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5.1 Docentes .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5.2 Graduados .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5.3 Alumnos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5.4 No Docentes .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Estructura .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6.1 Facultades .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6.2 Departamentos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.6.3 Areas de Integración Curricular .....</b>	<b>14</b>
<b>1.7 Gobierno de la Universidad .....</b>	<b>14</b>
<b>1.7.1 Asamblea Universitaria .....</b>	<b>14</b>
<b>1.7.2 Consejo Superior .....</b>	<b>14</b>
<b>1.7.3 Rector .....</b>	<b>14</b>
<b>1.7.4 Gobierno de las Facultades .....</b>	<b>15</b>
<b>1.7.5 Consejo Directivo .....</b>	<b>15</b>
<b>1.7.6 Decano .....</b>	<b>15</b>
<b>1.7.7 Departamentos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.8 Secretarías del Rectorado .....</b>	<b>15</b>
<b>1.8.1 Secretaría General .....</b>	<b>15</b>
<b>1.8.2 Secretaría Académica .....</b>	<b>16</b>
<b>1.8.3 Secretaría de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario ...</b>	<b>16</b>
<b>1.8.4 Secretaría de Extensión Universitaria .....</b>	<b>16</b>
<b>1.8.5 Secretaría de Ciencia y Técnica .....</b>	<b>17</b>
<b>1.8.6 Secretaría de Hacienda y Administración .....</b>	<b>18</b>
<b>1.8.7 Subsecretaría de Relaciones Interinstitucionales .....</b>	<b>18</b>
<b>2. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Evaluación externa .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1 Acuerdo con la CONEAU .....</b>	<b>19</b>

2.1.2	<i>Características de la evaluación externa</i> .....	20
2.1.3	<i>Etapa preparatoria de la evaluación externa</i> .....	20
2.1.4	<i>Visita a la Universidad</i> .....	21
2.1.5	<i>El informe final de evaluación</i> .....	22
2.2	<i>La autoevaluación</i> .....	22
2.2.1	<i>Razones de la autoevaluación</i> .....	22
2.2.2	<i>Propósitos Institucionales</i> .....	23
2.2.3	<i>Conclusiones de la autoevaluación</i> .....	24
3.	<b>DOCENCIA</b> .....	24
3.1	<b>Régimen de enseñanza</b> .....	24
3.2	<b>Carreras</b> .....	25
3.2.1	<i>Oferta académica de grado</i> .....	25
3.2.2	<i>Oferta académica de posgrado</i> .....	26
3.2.3	<i>Organización curricular</i> .....	26
3.2.4	<i>Educación a distancia</i> .....	27
3.2.5	<i>Proyectos Fomec</i> .....	27
3.3	<b>Alumnos</b> .....	28
3.3.1	<i>Características sociodemográficas del alumnado</i> .....	28
3.3.2	<i>Evolución de la matrícula</i> .....	28
3.3.3	<i>Rendimiento ingreso/egreso</i> .....	28
3.3.4	<i>Sistema de admisión</i> .....	29
3.4	<b>Docentes</b> .....	29
3.4.1	<i>Planta y Distribución</i> .....	29
3.4.2	<i>Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos Docentes</i> ....	31
3.4.3	<i>Cargos docentes por unidad académica</i> .....	33
3.4.4	<i>Dedicación docente</i> .....	34
3.4.5	<i>Relación Auxiliar/Profesor</i> .....	34
3.4.6	<i>Formación académica de los docentes</i> .....	34
3.5	<b>Conclusiones</b> .....	35
3.5.1	<i>Fortalezas</i> .....	35
3.5.2	<i>Debilidades</i> .....	35
3.6	<b>Recomendaciones</b> .....	36
4.	<b>INVESTIGACIÓN</b> .....	36
4.1	<b>Organización</b> .....	36
4.2	<b>Proyectos de investigación</b> .....	38
4.2.1	<i>Investigación en las Unidades Académicas</i> .....	38
4.2.2	<i>La composición temática de la investigación</i> .....	39
4.2.3	<i>Comentarios</i> .....	40

<b>4.3 Productos de la investigación .....</b>	<b>40</b>
<i>4.3.1 Publicaciones nacionales e internacionales .....</i>	<i>40</i>
<i>4.3.2 Presentaciones a reuniones científicas .....</i>	<i>41</i>
<i>4.3.3 Transferencias.....</i>	<i>41</i>
<b>4.4 Investigadores .....</b>	<b>41</b>
<i>4.4.1 Investigadores por unidad académica .....</i>	<i>42</i>
<i>4.4.2 Investigadores participantes en el Programa de Incentivos a .... los Docentes-Investigadores .....</i>	<i>42</i>
<i>4.4.3 Investigadores Pertenecientes a la Carrera de Investigador..... Científico del Conicet .....</i>	<i>43</i>
<i>4.4.4 Personal de apoyo de la Carrera del Conicet .....</i>	<i>43</i>
<i>4.4.5 Becarios de la UNSL .....</i>	<i>43</i>
<i>4.4.6 Becarios del Conicet .....</i>	<i>43</i>
<i>4.4.7 Incorporación del alumnado a la investigación .....</i>	<i>43</i>
<i>4.4.8 Recursos para la investigación, propios y externos .....</i>	<i>44</i>
<b>4.5 Conclusiones.....</b>	<b>45</b>
<i>4.5.1 Fortalezas .....</i>	<i>45</i>
<i>4.5.2 Debilidades .....</i>	<i>46</i>
<b>4.6 Recomendaciones .....</b>	<b>46</b>
<b>5. EXTENSIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Extensión socio-cultural .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2 Servicios a terceros .....</b>	<b>48</b>
<b>5.3 Ley de Vinculación Tecnológica .....</b>	<b>49</b>
<b>5.4 Bienestar Estudiantil .....</b>	<b>49</b>
<i>5.4.1 Acciones .....</i>	<i>49</i>
<i>5.4.2 Becas .....</i>	<i>50</i>
<i>5.4.3 Residencias .....</i>	<i>50</i>
<i>5.4.4 Sanidad .....</i>	<i>50</i>
<i>5.4.5 Comedor.....</i>	<i>51</i>
<b>5.5 Fundación de la Universidad Nacional de San Luis .....</b>	<b>51</b>
<i>5.5.1 Estatuto .....</i>	<i>51</i>
<i>5.5.2 Convenio con la UNSL .....</i>	<i>52</i>
<b>5.6 Ordenanza del Consejo Superior N° 28/97 sobre Modalidades de Vinculación con Terceros .....</b>	<b>52</b>
<b>5.7 Reunión celebrada con la Presidenta de la Fundación UNSL....</b>	<b>52</b>
<b>5.8 Reunión efectuada con directivos de dos empresas líderes en la ciudad de San Luis .....</b>	<b>53</b>
<b>5.9 Reunión con el señor Intendente de la ciudad de San Luis .....</b>	<b>54</b>

<b>5.10 Conclusiones .....</b>	<b>54</b>
<i>5.10.1 Fortalezas .....</i>	<i>54</i>
<i>5.10.2 Debilidades .....</i>	<i>54</i>
<b>5.11 Recomendaciones .....</b>	<b>55</b>
<b>6. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO .....</b>	<b>55</b>
<b>6.1 Bibliotecas .....</b>	<b>56</b>
<b>6.2 Sistemas y Red Informática .....</b>	<b>57</b>
<b>6.3 Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<i>6.3.1 Fortalezas .....</i>	<i>59</i>
<i>6.3.2 Debilidades .....</i>	<i>59</i>
<b>6.4 Recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
<b>7. GESTIÓN .....</b>	<b>60</b>
<b>7.1 Enfoque .....</b>	<b>60</b>
<b>7.2 Presupuesto .....</b>	<b>62</b>
<i>7.2.1 Magnitud, Fuente y Aplicación de los Recursos por Objeto del Gasto ...</i>	<i>62</i>
<i>7.2.2 Aplicación de los Recursos por Función y Dependencia.....</i>	<i>65</i>
<i>7.2.3 Administración de los Recursos.....</i>	<i>70</i>
<b>7.3 Personal No Docente.....</b>	<b>73</b>
<i>7.3.1 Planta y Distribución .....</i>	<i>73</i>
<i>7.3.2 Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos No Docentes ...</i>	<i>75</i>
<b>7.4 Control Interno .....</b>	<b>78</b>
<b>7.5 Organización y Articulación de la Gestión .....</b>	<b>79</b>
<i>7.5.1 Estructura y Procedimientos .....</i>	<i>79</i>
<i>7.5.2 Autoevaluación y Planeamiento Estratégico .....</i>	<i>84</i>
<b>7.6 Conclusiones.....</b>	<b>86</b>
<i>7.6.1 Fortalezas .....</i>	<i>86</i>
<i>7.6.2 Debilidades .....</i>	<i>87</i>
<b>7.7 Recomendaciones .....</b>	<b>88</b>
<b>8. LA ESCUELA NORMAL “JUAN PASCUAL PRINGLES” .....</b>	<b>89</b>
<b>9. COMENTARIOS SOBRE EL PROYECTO DE CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MERCEDES .....</b>	<b>92</b>
<b>10. RECOMENDACIONES GENERALES .....</b>	<b>95</b>

## **ANEXO**

<b>Comentarios del Rector de la Universidad Nacional de San Luis Lic. Alberto F. Puchmuller .....</b>	<b>101</b>
---	------------

## **Comité de Pares Evaluadores (CPE)**

Nómina de académicos integrantes del CPE que intervienen en la presente evaluación de la Universidad Nacional de San Luis.

- **Dr. Blas Alascio**

Doctor en Física, Universidad Nacional de Tucumán. Post-Doctorado en University of California at Berkeley, USA. Recibió la distinción “Fellow” American Physical Society. Profesor Titular del Instituto Balseiro, Universidad Nacional de Cuyo. Investigador del Centro Atómico Bariloche. Es autor de diversas publicaciones sobre su especialidad a nivel nacional e internacional.

- **Dra. María Martina Casullo**

Doctora en Psicología. Ude Belgrano. Cursó sus estudios de doctorado en Ohio State University, U.S.A. Lic. en Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Directora del Instituto de Investigaciones, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires (1994-1998), Secretaria Académica de la Facultad de Psicología UBA (1990-1994). Profesora del doctorado en Psicología. Universidad de Belgrano (1978-1998). Actualmente es Investigadora Adjunta del CONICET y profesora regular de la Universidad de Buenos Aires. Es autora de diversas publicaciones a nivel nacional e internacional.

- **Lic. María Cristina Davini**

Licenciada en Educación, Universidad de Buenos Aires. Magister en Educación, Universidad de Brasilia, Brasil. Doctor en Ciencias Humanas y Educación, PUC, Río de Janeiro, Brasil. Profesora Titular del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación, Universidad de Buenos Aires. Posee experiencia en evaluación de investigadores, programas y proyectos. Es autora de diversas publicaciones en el país y en el exterior.

- **Lic. Armando De Angelis**

Licenciado en Economía, Universidad de Buenos Aires. Socio de DEXCOR S.A., consultora especializada en reforma y modernización del Sector Público.

Experto en Programación y desarrollo institucional, Desarrollo económico, Análisis de coyuntura y de escenarios económicos de mediano y largo plazo,

Análisis sectoriales y regionales, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, Asistencia integral a las PyMEs, Análisis del riesgo de negocios y crediticio, Banca de inversión.

Autor de diversos artículos y publicaciones sobre los temas de su especialidad.

- **Ing. Carlos Mayer**

Ingeniero Químico, Universidad Nacional del Litoral. Perfeccionamiento en Electroquímica, Universidad de Munich, Alemania. Profesor Titular de Ingeniería Electroquímica, Universidad Nacional del Sur. Director del Instituto de Ingeniería Electroquímica y Corrosión (INIEC), Universidad Nacional del Sur. Ex Rector de la Universidad Nacional del Sur. Es autor de diversas publicaciones nacionales e internacionales sobre su especialidad.

- **Dra. Ana María Pechen de D'Angelo**

Dra. en Bioquímica, Universidad Nacional del Sur. Profesora Titular del Area Biológica, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional del Comahue. Investigadora Independiente del CONICET. Directora y Profesora en la Maestría en Ciencias Químicas, Universidad Nacional del Comahue. Miembro del Consejo Directivo del FOMECA y del Consejo Asesor de Educación Superior del Ministerio de Educación de la Nación. Posee experiencia en evaluación de programas y carreras. Es autora de diversas publicaciones sobre su especialidad.

### **Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación**

- **Juan Carlos Hidalgo**
- **Gustavo Cirigliano**

### **Asistente del Equipo Técnico de la CONEAU**

- **Pablo Tovillas**



# **1. PRESENTACION**

## **1.1 Ubicación geográfica de la Universidad Nacional de San Luis (UNSL)**

La Universidad Nacional de San Luis se encuentra en la provincia homónima ubicada en el centro geográfico de la República Argentina. Este territorio posee 76.748 km<sup>2</sup> de superficie y trescientos veinte mil habitantes, que integran una población en evidente transformación. Limita con las provincias de Mendoza, San Juan, La Rioja, Córdoba y La Pampa, con las cuales existe desde los últimos años una comunicación adecuadamente expedita, debido al mejoramiento de la infraestructura caminera.

La ciudad de San Luis, capital de la provincia, fue fundada el 25 de agosto de 1594 por el Gral. Luis Jofré de Loayza y Meneses y contó desde el comienzo con su propio Cabildo. El 26 de febrero de 1820 un Cabildo Abierto declara la autonomía y asume funciones legislativas y ejecutivas. Este hecho se considera el nacimiento de la Provincia de San Luis.

La actividad económica de San Luis en los últimos quince años registró un dinamismo sin precedentes en el marco de profundas transformaciones estructurales. Este dinamismo, que tuvo como pivote la localización de nuevas actividades industriales inducidas por el régimen de promoción, tuvo un impacto que se generalizó en el conjunto de las actividades productivas provinciales. En 1982 es sancionada la Ley de Promoción Industrial (Ley N°22.072) que otorga beneficios especiales a las empresas e inversores que radican actividades industriales en las provincias de San Luis y Catamarca. Este esquema promocional impulsó significativamente la instalación de plantas industriales en la provincia alterando drásticamente el perfil productivo agropecuario y de servicios existente. En el marco de esta regulación especial surgen dos Parques Industriales, uno ubicado en la ciudad de San Luis y otro en la ciudad de Villa Mercedes.

## **1.2 Historia**

Al fundarse en 1939 la Universidad Nacional de Cuyo, con una de sus sedes en la ciudad de San Luis, se concretó la aspiración del pueblo puntano de poseer una institución educativa de nivel universitario.

En un primer momento sólo se incorpora a la sede San Luis la Escuela Normal de Maestros “Juan Pascual Pringles”, fundada en 1876. En 1940 se crea un Instituto del Profesorado en el cual se dictaban los Profesorados de

Química y Mineralogía y de Matemática y Física. En 1945 el Instituto adquiere la denominación de Instituto Pedagógico y se crea la carrera de Profesorado en Pedagogía y Filosofía. En 1946 el Instituto se convierte en Facultad de Ciencias de la Educación por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 25.621.

En 1948 se concreta la creación del Instituto de Investigaciones Pedagógicas, en 1951 se crea la Escuela de Farmacia y en 1955 se implementa un sistema de Licenciaturas y la carrera de Bioquímica. También en 1955, se modifica el nombre de la Facultad de Ciencias de la Educación por el de Facultad de Ciencias.

En 1969, el Decreto N° 7.850 del Poder Ejecutivo Nacional avala las modificaciones referidas a la estructura académica de la Universidad Nacional de Cuyo según las cuales la Facultad de Ciencias se desdobra en dos Facultades: Facultad de Pedagogía y Psicología, y Facultad de Ciencias Físico-Químico-Matemáticas.

Esta estructura se mantiene hasta el 10 de mayo de 1973, cuando por Ley N°20.365 se crea la Universidad Nacional de San Luis.

### **1.3 Características**

Posee dos sedes, una en la ciudad capital y otra en la ciudad de Villa Mercedes. El Gobierno Central de la Universidad tiene asiento en la ciudad de San Luis.

El gobierno es cuatripartito, es decir que los órganos de gobierno están constituidos por representantes de los claustros de docentes, alumnos, graduados y no-docentes.

La Universidad está integrada por cuatro Facultades, tres con sede en la ciudad de San Luis y una en la ciudad de Villa Mercedes, distribuidas del siguiente modo:

#### *Sede de San Luis:*

- Facultad de Ciencias Físico-Matemáticas y Naturales (FCFMvN).
- Facultad de Ciencias Humanas (FCH).
- Facultad de Química, Bioquímica y Farmacia (FQByF).

#### *Sede de Villa Mercedes:*

- Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales (FICES).

Además, dependen del Rectorado:

- La Escuela Normal “Juan Pascual Pringles”.

- El Departamento de Enseñanza Técnico Instrumental (DETI) orientado a carreras cortas de rápida salida laboral.

## **1.4 Estatuto**

El Estatuto de la Universidad Nacional de San Luis fue aprobado por la Ordenanza N° 3/90 de la Asamblea Universitaria, pero a instancias de la Dirección Nacional de Asuntos Universitarios (Nota N°705/91), fue modificado por la Ordenanza N° 1 de la Asamblea Universitaria el 20 de diciembre de 1991.

### **1.4.1 Fines y Funciones**

De acuerdo con el Estatuto, la Universidad Nacional de San Luis tiene por fines principales, (Artículo 1°):

“Formar recursos humanos capacitados para la aplicación del conocimiento en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y consustanciados con la obligación que se adquiere, junto con el saber, para con el Pueblo de la Nación”.

“Desarrollar el conocimiento científico y técnico con vistas a aumentar la comprensión del Universo y la ubicación del Hombre en el mismo”.

“Difundir el conocimiento y todo tipo de cultura y participar activamente en la comunidad propendiendo a la formación de una opinión pública esclarecida y comprometida con el sistema de vida republicano y democrático”.

En el Artículo 2° del Estatuto se establecen todas aquellas funciones que sirvan al cumplimiento de sus fines, a saber:

“Impartir enseñanza superior correspondiente a las carreras de larga duración y de posgrado, cuidando de garantizar la educación y el perfeccionamiento permanente de sus destinatarios”.

“Impartir todo otro tipo de enseñanza superior, de acuerdo con las necesidades del medio y en complementación con el resto del sistema educativo, brindando especializaciones con salida laboral”.

“Actuar sobre el sistema educativo proponiendo modelos de enseñanza para los niveles primario y medio”.

“Promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica, tanto la investigación pura cuanto la orientada a ser aplicada en la solución de concretas necesidades que tenga el país”.

“Promover y desarrollar la cultura autóctona, popular, nacional y universal en el marco de las peculiaridades regionales”.

“Ayudar al desarrollo económico de la región, brindando asistencia técnica en todos los terrenos de la actividad productiva y cuidando que dicho desarrollo no afecte el equilibrio del entorno social ni del ambiente cultural y ecológico”.

## **1.5 Comunidad universitaria**

### ***1.5.1 Docentes***

Las funciones y obligaciones de los docentes se rigen por los artículos respectivos del Estatuto de la Universidad, por la normativa de la Ordenanza del Consejo Superior N°15 – Régimen de Carrera Docente y por las disposiciones particulares que, en consonancia con esta última, dictan los Consejos Directivos con aprobación del Consejo Superior de la Universidad.

El personal docente de la Universidad está compuesto por Profesores Ordinarios (o regulares), Extraordinarios y Auxiliares de Docencia.

Los docentes efectivos acceden al cargo previo concurso público de antecedentes y oposición.

Los profesores son designados por el Consejo Superior y los auxiliares por los Consejos Directivos. La estabilidad del docente en el cargo está supeditada a un desempeño satisfactorio a través de una evaluación bi o trianual. La Facultad correspondiente puede, cada seis años, asignar a dicha evaluación la característica de una prueba de reválida, similar a un concurso.

La Universidad establece para los Profesores las siguientes clasificaciones: para los profesores ordinarios, las de Titular, Asociado, Adjunto y para los extraordinarios, las de Emérito, Consulto, Honorario y Visitante.

Las dedicaciones docentes y sus respectivas cargas horarias son: Exclusiva (cuarenta horas semanales), Completa (treinta horas semanales), Semiexclusiva (veinte horas semanales) y Simple (diez horas semanales).

Los docentes son relevados de sus funciones el primero de abril del año siguiente a aquel en que cumplan sesenta y cinco años de edad. Sin embargo, los profesores titulares efectivos pueden ser designados profesores eméritos por el Consejo Superior y, en general, los profesores ordinarios que se hayan destacado en su área de conocimiento pueden ser designados profesores consultos. Los profesores Eméritos y Consultos conservan su categoría y derecho en forma permanente, salvo el derecho a sueldo, que termina el primero de abril del año siguiente a aquel en que cumplen los setenta y cinco años de edad. Para los auxiliares de docencia se establecen las siguientes clasificaciones: Jefe de Trabajos Prácticos, Auxiliar de Primera Categoría y Auxiliar de Segunda

Categoría. Las dedicaciones son similares a las de los profesores, con excepción de los Auxiliares de Segunda Categoría que sólo pueden tener dedicación simple.

### ***1.5.2 Graduados***

Se reconoce la calidad de graduado, a los efectos de su incorporación a los organismos de gobierno de la Universidad, a aquellos que no revistan en relación de dependencia en el ámbito universitario. Cada Facultad reconoce un Centro de Graduados.

### ***1.5.3 Alumnos***

La condición de alumno universitario se adquiere con el cumplimiento de las normas establecidas por la Universidad para su inscripción. Cada Facultad reconoce un único Centro de Estudiantes.

### ***1.5.4 No Docentes***

El personal No Docente es aquel que desempeña todas las actividades necesarias de apoyo técnico, administrativo y de servicios que se requieren para el desarrollo de las actividades universitarias.

## **1.6 Estructura**

### ***1.6.1 Facultades***

La Universidad está integrada por facultades. Las facultades son unidades administrativas y de gobierno, con funciones académicas, de docencia, investigación y de servicio destinadas a cumplir los fines de la Universidad en las áreas del conocimiento humanístico, científico y tecnológico.

### ***1.6.2 Departamentos***

Las facultades se organizan en departamentos. Los departamentos constituyen las unidades académicas a través de las cuales la Universidad cumple sus fines de formación de recursos humanos y de desarrollo del conocimiento en una determinada disciplina o conjunto de éstas. A fin de obtener un adecuado aprovechamiento de los recursos, la actividad docente y de investigación que se realice en una determinada disciplina o conjunto de éstas, se tenderá a

canalizar a través de un único departamento, en cada uno de los centros universitarios de San Luis y Villa Mercedes.

### ***1.6.3 Areas de Integración Curricular***

Las Areas de Integración Curricular son creadas por los Consejos Directivos a propuesta de los Departamentos y se conforman respondiendo a un mayor grado de especialización. Se encuentran definidas como unidades pedagógicas y funcionales de coordinación de recursos humanos y físicos que operan en campos afines del conocimiento.

## **1.7 Gobierno de la Universidad**

### ***1.7.1 Asamblea Universitaria***

La Asamblea Universitaria está integrada por el Rector de la Universidad y todos los miembros de los Consejos Directivos. Es convocada por el Rector, o por el Consejo Superior, o por no menos de la tercera parte de los miembros que la integran. La Asamblea es presidida por el Rector y actúa como secretario de la misma el Secretario General de la Universidad.

Las principales atribuciones de la Asamblea son modificar el Estatuto de la Universidad, elegir al Rector y Vicerrector, y decidir la creación de nuevas facultades.

### ***1.7.2 Consejo Superior***

El Consejo Superior está compuesto por el Rector, los decanos de las facultades, un docente y un alumno de cada Facultad en representación de la misma, dos graduados y dos representantes del personal no docente. Corresponde al Consejo Superior ejercer el gobierno general de la Universidad, para lo cual tiene las múltiples atribuciones que le asigna el artículo 85° del Estatuto. Es presidido por el Rector.

### ***1.7.3 Rector***

El Rector ejerce la representación, gestión administrativa y superintendencia de la Universidad, sin perjuicio de las atribuciones conferidas al Consejo Superior. Dura tres años en sus funciones y no puede ser reelegido dos veces consecutivas.

#### ***1.7.4 Gobierno de las Facultades***

El Gobierno de cada Facultad es ejercido por el Consejo Directivo y el Decano.

#### ***1.7.5 Consejo Directivo***

Lo integran, además del Decano, diez docentes, cinco alumnos, un graduado y un representante no-docente. El número de profesores no debe ser menor de cinco y el número de auxiliares no debe ser inferior a dos. Corresponde al Consejo Directivo elegir al Decano y Vicedecano y ejecutar las atribuciones que le otorga el Artículo 97º del Estatuto.

#### ***1.7.6 Decano***

El Decano representa a la Facultad y al Consejo Directivo. Dura tres años en sus funciones y no puede ser reelegido dos veces consecutivas. Sus atribuciones están fijadas en el artículo 103 del Estatuto de la Universidad.

#### ***1.7.7 Departamentos***

El Gobierno de cada departamento es ejercido por un Consejo Departamental y un Director de Departamento. Su organización y funcionamiento son reglamentados por el Consejo Superior.

### **1.8 Secretarías del Rectorado**

#### ***1.8.1 Secretaría General***

Tiene incumbencia en la puesta en práctica de una serie de mecanismos que sostienen la organización de la Universidad. Brinda servicios al Rectorado y Unidades Académicas que lo soliciten, en las áreas jurídicas, administrativas, protocolares, informáticas y generales. Tiene a su cargo el apoyo permanente a los órganos de gobierno (básicamente a la Asamblea Universitaria y al Consejo Superior) y a la conducción política de la institución en lo que hace a su funcionamiento administrativo y a la toma de decisiones en un adecuado marco normativo. Constituye centralmente una unidad de apoyo.

Dependen de ella la Dirección General Operativa, la Dirección General de Servicios y la Dirección General de Asuntos Jurídicos. De la primera

Dirección dependen los siguientes organismos: Dirección Consejo Superior, Dirección Personal, Inspección Médica y Dirección Mesa de Entradas. De la segunda Dirección General dependen la Intendencia y la Vigilancia.

La Dirección de Protocolo y Ceremonial, la Dirección de Informática y la Representación en Buenos Aires dependen directamente de la Secretaría General.

### ***1.8.2 Secretaría Académica***

La actividad de esta Secretaría se centra, fundamentalmente, en realizar tareas de planeamiento académico que atiendan a los requerimientos de recursos humanos de la región y del país, en promover e incrementar las actividades de posgrado, en participar en la elaboración de reglamentos y normas académicas, en la formación y mejoramiento pedagógico y en el acrecentamiento de sistemas de información bibliográfica y documental.

Estas actividades se promueven en coordinación con los Secretarios Académicos de las Facultades y a través de dos comisiones permanentes creadas *ad hoc*: Comisión de Transformación Curricular y Comisión de Desarrollo Propedéutico, integradas ambas por representantes docentes de todas la facultades y de la Federación de Estudiantes de la UNSL.

### ***1.8.3 Secretaría de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario***

Esta Secretaría se define como encuadrada dentro de un sector de Servicios y Beneficios que contribuyen a un óptimo desempeño académico y que se sustenta en cuatro pilares básicos: cuidado de la alimentación, cobertura primaria de salud, contribución a una formación integral del individuo a través de prácticas deportivas no sólo competitivas sino también recreativas; tendencia a la igualdad de oportunidades para el acceso a la educación superior a través del otorgamiento de becas, residencias, créditos educativos, entre otros.

Sus misiones y funciones se ejecutan a través de la Dirección General de Asuntos Estudiantiles, con dos direcciones que dependen de ella: a) de Deportes y Recreación, y b) Administrativo Contable.

Tiene una sede en la ciudad de San Luis (calle Rivadavia N° 1029) y una en la ciudad de Villa Mercedes (calle 25 de Mayo N° 457).

### ***1.8.4 Secretaría de Extensión Universitaria***

De acuerdo con una definición aprobada por el Consejo Interuniversitario Nacional en junio de 1997, la misión de la Extensión Universitaria consiste en



generar un proceso de retroalimentación entre la Universidad y el entorno social del que forma parte, teniendo como fin último el mejoramiento de la calidad de vida del conjunto de la sociedad. En el marco de esta definición, la actual gestión de gobierno universitario entiende que la vinculación, articulación y transferencia de la Universidad y la sociedad constituye un lineamiento prioritario de la UNSL.

Esta Secretaría detectó que la ausencia de proyectos permanentes de extensión se debe principalmente a la falta de una política extensionista que estimule la integración de la UNSL y la comunidad, a la escasez de incentivos presupuestarios para este tipo de actividades por parte de la institución, a la ausencia de políticas que estimulen el trabajo interdisciplinario entre los componentes de la institución, y finalmente a la falta de fomento para el desarrollo de proyectos de innovación.

En el contexto de las Propósitos Institucionales (punto 10 del ítem 2.2.2 de este informe), y para revertir las deficiencias apuntadas, la Secretaría de Extensión Universitaria ha elaborado un “Proyecto de Creación de Programas de Extensión de la UNSL”, con el objetivo de estimular el desarrollo de programas de extensión, que permita a los docentes, alumnos, no-docentes y graduados, presentar propuestas de vinculación, articulación y transferencia de la institución destinados a la comunidad en la cual se encuentra inserta. La ejecución de estos Programas podrá abarcar actividades de transferencia correspondientes al área social, al área educativa-cultural y al sistema económico-productivo.

### ***1.8.5 Secretaría de Ciencia y Técnica***

El Estatuto de la UNSL establece en el "Título I: Fines y Funciones", la misión de la UNSL en la formación de recursos humanos, el desarrollo del conocimiento científico y técnico y la difusión del mismo; señalando claramente la función de la Universidad en la promoción y desarrollo de la investigación científica y tecnológica, “tanto la investigación pura cuanto la orientada a ser aplicada a la solución de necesidades que tenga el país”.

Las actividades derivadas de estas misiones y funciones son asignadas en el mismo Estatuto a las Facultades respectivas y para el asesoramiento en todo lo atinente en este tema, fue creado por la Ordenanza N°56 del 25 de septiembre de 1986, un organismo en el área del Rectorado que se denomina Secretaría de Ciencia y Técnica. En esta ordenanza también se detalla la estructura de todo el sistema de Ciencia y Técnica que, con ligeras modificaciones, rige hasta la actualidad.

Esta estructura sostiene la constitución de un Consejo de Ciencia y Técnica presidido por el Secretario de Ciencia y Técnica e integrado por los

Secretarios de Ciencia y Técnica de las Facultades, un consejero titular y uno suplente por cada una de las Facultades (que deberá ser Director de proyecto o equivalente) y un consejero alumno. Son funciones de ese Consejo asesorar al Consejo Superior acerca de la política de Ciencia y Técnica de la Universidad, realizar la evaluación y el control de gestión de los proyectos, elaborar el presupuesto anual y su distribución, organizar un sistema de becas y articular el sistema científico de la UNSL con los sistemas nacionales e internacionales.

Este Consejo se complementa con uno de similares características que funciona en cada facultad, presidido por el Secretario de Investigación correspondiente y un miembro titular y uno suplente por cada departamento.

La Secretaría de Ciencia y Técnica tiene por función prestar apoyo administrativo al Consejo de Investigaciones, llevar la estadística y el cronograma de las investigaciones que se realizan en la Universidad, organizar y mantener una sección de legajos, el registro de las publicaciones, la gestión de los convenios, los trámites de compra y viáticos, además de asesorar al Rectorado y al Consejo Superior en todo lo concerniente a la investigación científica de la Universidad.

### ***1.8.6 Secretaría de Hacienda y Administración***

Es objetivo de esta Secretaría asistir al Rector en todo lo relativo a la gestión económica contable, patrimonial y financiera, de obras y proyectos de la Universidad; y colaborar en la definición, aplicación y ejecución de las políticas que se establezcan en estos aspectos, en el marco de la autarquía financiera reconocida por la Constitución Nacional, interrelacionándose y participando en todo aquello que hace al cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros en el ámbito de los distintos organismos nacionales como el Consejo Interuniversitario Nacional, la Secretaría de Políticas Universitarias, el Ministerio de Economía. Asimismo en cuanto a operatorias especiales tendientes al cumplimiento de objetivos académicos, científicos y administrativos.

### ***1.8.7 Subsecretaría de Relaciones Interinstitucionales***

Esta Subsecretaría depende del Rectorado. Actualmente está organizando un Registro de Egresados de la UNSL, a fin de establecer una relación entre la Universidad y sus graduados. Para ello envía a los egresados que son ubicados, una planilla en la cual deben indicar su domicilio particular y laboral, y qué grado de relación tiene su trabajo actual con la carrera que cursó.

Los graduados, además de solicitar información sobre las actividades de la Universidad, participan en cursos de actualización y/o especializaciones de dos a tres años de duración.

También está a cargo de esta subsecretaría la gestión del Programa de Educación a Distancia. Se cuenta hasta la fecha con sesenta y dos convenios con municipios de distintas provincias. Estos programas son promovidos por egresados de la Universidad que desarrollan sus actividades en diferentes municipios. Asimismo, trata de fortalecer la integración con municipios de la región de influencia de la UNSL, mediante la firma de *convenios marco* para capacitación, asistencia técnica y científica. Los convenios con las municipalidades son generalmente gratuitos.

La Subsecretaría lleva también el registro de convenios internacionales (básicamente con universidades) y nacionales. Generalmente son *convenios marco*, que no responden a una planificación y no tienen metas definidas. Los convenios específicos, gestionados por los grupos de interés, no son enviados sistemáticamente a la Secretaría. Por ello, se ha comenzado a relevar el estado de los convenios existentes, tratando de seleccionar los vigentes a efectos de “normatizarlos”, a fin de contar con la información necesaria para la toma de decisiones.

## **2. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

### **2.1 Evaluación externa**

#### ***2.1.1 Acuerdo con la CONEAU***

El 29 de diciembre de 1998 se firma, tal como establece el artículo 44° de la Ley 24.521 de Educación Superior, el Acuerdo – Compromiso para implementar el proceso de evaluación externa en la Universidad Nacional de San Luis.

Se establece en dicho Acuerdo que el proceso de evaluación externa se realizará siguiendo las pautas fijadas en el documento “Lineamientos para la evaluación institucional” producido por la CONEAU en noviembre de 1997, tomando como punto inicial de referencia la autoevaluación de la Universidad.

La unidad de análisis del proceso de evaluación externa es la institución universitaria como un todo. En consecuencia, la evaluación toma en cuenta las unidades académicas que la componen dentro de ese marco, utilizando información cuantitativa y cualitativa. Los datos e indicadores son la base para emitir juicios de valor sobre las actividades que se desarrollan en el seno de la Universidad.

### ***2.1.2 Características de la evaluación externa***

El Acuerdo establece que la evaluación externa debe abarcar los aspectos de docencia; investigación, desarrollo y creación; extensión, producción de tecnología y transferencia; gobierno y gestión; recursos humanos; infraestructura y recursos materiales; servicios de biblioteca, de información, informáticos, de bienestar universitario e integración de la vida universitaria.

Las etapas fijadas para la consecución de la evaluación externa son las siguientes: trabajos preparatorios para la visita; designación de los miembros responsables de la evaluación externa; desarrollo de las actividades previas del Comité de Pares Evaluadores (CPE); visita del CPE a la Universidad y redacción del Proyecto de Informe por el CPE; redacción por parte de la CONEAU de la versión preliminar del Informe Final de evaluación externa y su presentación al Rector para que realice sus comentarios; consideración de los comentarios del Rector por la CONEAU y redacción del Informe Final; aprobación del Informe Final por la CONEAU; publicación y difusión del Informe Final con los comentarios del Rector, si los hubiere.

### ***2.1.3 Etapa preparatoria de la evaluación externa***

El día 27 de mayo de 1999, se llevó a cabo en la sede de la CONEAU la reunión de presentación de los Pares Evaluadores con los Miembros Responsables de la CONEAU y el Técnico que acompaña al CPE. Efectuada la presentación individual de los participantes a la reunión, uno de los Miembros Responsables explicó el marco general y los principios de la evaluación institucional de las universidades y, con más detalles, las funciones y dimensiones de la evaluación externa, lo que generó un intercambio de ideas. Posteriormente, el Miembro Responsable hizo la presentación de la Universidad Nacional de San Luis haciendo referencia al proceso de autoevaluación realizada por la misma.

Durante los días dos y tres de junio de 1999 se realizó una reunión con la modalidad de taller en la cual se analizó en forma conjunta la Universidad a ser evaluada, partiendo de la base del Informe de Autoevaluación/97, el Anexo de Datos Estadísticos/97 y el Informe Anual de Autoevaluación/98, enviados oportunamente a cada uno de los miembros del CPE.

Un primer análisis de la documentación en estudio correspondiente a la autoevaluación, puso de manifiesto la existencia en la misma de abundante información sobre la función Docencia, en comparación con la exigua información correspondiente a las otras funciones principales del quehacer

universitario, aspecto subsanado parcialmente por el Informe complementario de 1998.

Posteriormente, el CPE se abocó a determinar el enfoque de la visita y los ejes de análisis y, principalmente, a establecer la guía orientadora de variables, dimensiones e indicadores para definir las variables básicas formuladas en el capítulo III del documento “Lineamientos para la Evaluación Institucional” de la CONEAU correspondientes a las funciones: docencia, investigación, extensión, y gestión y bienestar estudiantil.

#### ***2.1.4 Visita a la Universidad***

El objetivo de la visita a la Universidad es permitir a los miembros del CPE realizar entrevistas con autoridades, funcionarios, docentes, alumnos, egresados y demás miembros de la comunidad universitaria y local que estimen conveniente así como recorrer las instalaciones con el objeto de observar y registrar todo aquello que resulte de interés para la evaluación.

Entre los días siete y once de junio de 1999 se llevó a cabo la visita a la Universidad Nacional de San Luis. Los miembros del CPE visitaron el Rectorado, las Secretarías y dependencias del mismo, todas las Facultades, la sede Villa Mercedes, y por último se reunieron con el Consejo Superior en pleno. Se mantuvieron entrevistas con funcionarios y representantes de todos los claustros y también con representantes de las fuerzas vivas (intendencias) y el sector productivo de ambas sedes.

La agenda de entrevistas incluyó actividades comunes a todos los Pares y otras particularizadas, con el objeto de abarcar la mayor cantidad posible de unidades, analizando en cada caso los aspectos académicos y funcionales característicos de las actividades desarrolladas por la comunidad de la Universidad. Cabe destacar que el paro nacional declarado por la CONADU para los días siete y ocho de junio no afectó sustancialmente las actividades previstas por el CPE.

La abundante información actualizada recibida demostró al CPE el alto grado de interés de los integrantes de la comunidad universitaria por intercambiar ideas y aportar esfuerzos para mejorar la calidad institucional a través del proceso de evaluación. Por otra parte, a partir de los contactos mantenidos con personas del ámbito externo a la Universidad, se recogió una impresión favorable acerca de la calidad de los egresados de la misma y se pudo apreciar la imagen positiva que tiene en general la ciudadanía sobre la Universidad Nacional de San Luis.

### ***2.1.5 El informe final de evaluación***

El CPE tiene la responsabilidad de elaborar un proyecto de informe que analizará, al final de la visita, en una reunión con las autoridades de la institución para posibilitar un intercambio de opiniones.

En el caso particular de la UNSL, el Comité no pudo elaborar este proyecto de informe debido a que la abundante información obtenida durante la visita -que ampliaba significativamente la contenida en los informes de autoevaluación- hizo necesario un reprocesamiento y análisis de la misma antes de elaborar un informe. Sin embargo, dejó constancia, ante el Rector y los decanos presentes en la reunión final, de haber percibido el interés de los integrantes de la comunidad universitaria por intercambiar ideas y aportar esfuerzos para mejorar la calidad institucional a través de un proceso de evaluación; los esfuerzos tendientes a la implementación de sistemas de información integrales y de acceso a toda la comunidad universitaria en función de sus roles; el tránsito hacia la discusión de una mejor definición de la red programática presupuestaria y de los criterios para definir la distribución de recursos y, finalmente, la síntesis de acciones prioritarias, ligadas con propósitos institucionales, en un marco de planeamiento estratégico.

## **2.2 La autoevaluación**

### ***2.2.1 Razones de la autoevaluación***

La Universidad Nacional de San Luis entiende que todo programa de desarrollo institucional debe surgir de un proceso de autoevaluación. Numerosos docentes han participado desde el año 1991 en reuniones nacionales donde se debatieron aspectos vinculados con la evaluación de la calidad universitaria.

En 1993, el Consejo Superior dicta la Resolución del Consejo Superior N°176/93 que aprueba la realización de la Autoevaluación Institucional y designa una Comisión coordinadora que elabora un Programa de Autoevaluación Institucional sobre la base del reconocimiento de que la misma constituye una actividad indiscutible de toda gestión en tanto que esté orientada a generar las condiciones necesarias para garantizar la concreción de los propósitos que definen y orientan sus funciones específicas. Actúa como asesor el Dr. Pedro Lafourcade.

Por Ordenanza N°25/94 del Consejo Superior, se aprueba el Programa de Autoevaluación Institucional para el Mejoramiento de la Calidad (PAIMEC), en el que se definen entre otros aspectos, como base orientadora del quehacer

universitario y de la actividad evaluativa, los Propósitos Institucionales que se detallan en el ítem siguiente.

### ***2.2.2 Propósitos Institucionales***

Los Propósitos Institucionales definidos por el PAIMEC son los siguientes:

1. Ofrecer carreras que por su nivel y contenido satisfagan reales necesidades emergentes de las demandas sociales y culturales de la región, del país y de los proyectos y políticas de desarrollo y crecimiento que las promuevan.
2. Posibilitar que todos los alumnos, al concluir los estudios de grado, alcancen los máximos niveles de logro posible en los diversos aspectos que configuren una formación de calidad.
3. Mantener una alta eficacia en los procesos de democratización de las oportunidades y posibilidades ofrecidas a los alumnos para que accedan y concluyan exitosamente sus estudios.
4. Alcanzar la más alta tasa de retención y de avance regular de los miembros de cada cohorte, hasta la conclusión exitosa de los estudios emprendidos.
5. Lograr por vías convencionales y complementarias, suficiente financiamiento para desarrollar programas académicos relevantes y de alta calidad, procurando la mayor optimización de los esfuerzos humanos y de los recursos materiales que se requieran.
6. Ofrecer programas de posgrado que posibiliten los más elevados niveles de formación, reciclajes y actualizaciones profesionales.
7. Producir nuevos conocimientos que amplíen o transformen el territorio de la ciencia, la técnica y la cultura y contribuyan a solucionar problemas de la realidad.
8. Generar y mantener en forma constante la formación de recursos humanos dentro de los equipos de investigación y docencia.
9. Sensibilizar a los estudiantes en las problemáticas sociales existentes y proveerlos de lo necesario para que desarrollen un protagonismo aportante en su solución.
10. Desarrollar programas de extensión y servicio tendientes a colaborar con la solución problemática de la comunidad en que se halla inserta.
11. Generar y mantener en constante revisión crítica, metodologías de acción institucional orientadas a crear y afianzar el conjunto de condiciones que se estimen necesarias para la concreción de los propósitos que definen sus funciones específicas.

12. Alcanzar efectividad en la organización y funcionamiento de un sistema integral e integrado de información y de autoevaluación institucional que posibilite anticiparse a nuevas situaciones, profundizar determinadas líneas de acción y reorientar lo que fuere necesario.
13. Ejercer un rol protagónico y aportante en la construcción de un proyecto de país y de sociedad.

Creada la Comisión Central, bajo la coordinación de la Secretaria Académica del Rectorado, junto con las Comisiones de Facultad, se inició el proceso de autoevaluación que culminó en febrero de 1998 con la aprobación del Informe Final 1997, por parte del Consejo Superior mediante Resolución N°14/98.

En ese lapso se llevó a cabo un proceso eleccionario y un cambio de gestión. Las nuevas autoridades continuaron con el proceso de autoevaluación, analizando aquellas funciones y áreas institucionales que no fueron contempladas en el informe inicial. El informe de estas actividades, denominado "Parte de Avance 1998 del proceso de Autoevaluación Institucional de la UNSL", se incluye como anexo al informe de autoevaluación.

### ***2.2.3 Conclusiones de la autoevaluación***

Como conclusión de la autoevaluación, la Comisión Central hace una síntesis globalizadora, a partir de los informes de las facultades y de áreas dependientes de Rectorado, que se condensa en un conjunto de dieciocho recomendaciones generales para el mejoramiento institucional. Estas recomendaciones, en líneas generales, reafirman la necesidad de implementar acciones tendientes a lograr una consustanciación de la comunidad universitaria con los Propósitos Institucionales.

## **3. DOCENCIA**

### **3.1 Régimen de enseñanza**

Los planes de estudio de las carreras de grado en su mayoría están organizados por cuatrimestre, a razón de aproximadamente tres cursos en cada uno de ellos. Cada facultad, de acuerdo con las disposiciones dictadas por el Consejo Superior, fija para sus cursos los requerimientos para mantener el carácter de alumno regular, así como los procedimientos adecuados de promoción y examen.



## **3.2 Carreras**

### ***3.2.1 Oferta académica de grado***

En general los planes de estudio de las carreras de grado tienen una duración estimada de cinco años para las Licenciaturas y de tres años para las tecnicaturas ofrecidas por el DETI ; de cuatro años para los Profesorados y de tres años para la carrera de Técnico en Microprocesadores y de Enfermero Universitario. Todos los planes de estudio han sufrido cambios o ajustes en los últimos años.

Las carreras de ingeniería tienen una duración estimada en cinco años de estudio y sus planes han sido progresivamente ajustados y/o modificados incluyendo recientes innovaciones producidas en 1998. No se ha contado en todos los casos con asesoramiento pedagógico para la organización de los planes, aunque se ha realizado un intercambio sistemático con el CONFEDI para las carreras de ingeniería, además de tenerse en cuenta el estudio de las tendencias laborales en el contexto local.

Se estima conveniente el desarrollo de unidades de asesoría pedagógica en todas las facultades para la transformación permanente de los planes de estudio y para la investigación de las problemáticas educativas.

Se observa que, en general, la duración de los estudios de todas las carreras se alarga dos o tres años más de la duración teórica. Por ello, la Universidad debe realizar un gran esfuerzo para lograr que los planes de estudio se cursen en cinco años reales como máximo, organizados en cuatrimestres.

Cada Plan de Estudios debería estar acompañado por un Plan Preferencial, estructurado de tal manera (teniendo en cuenta las correlatividades) que sirva como guía para el cursado de la carrera en cinco años. El estudiante no debería superar las veinte horas semanales de clase, considerando que cada hora de clase implica dos de trabajo personal de estudio y asimilación. Asimismo, los cursos deberían aprobarse al finalizar los mismos (por promoción) y se tendría que exigir para cursar determinada asignatura, la aprobación de los cursos correlativos.

No obstante, existen requisitos nacionales que impiden que el número de horas semanales estimado anteriormente se pueda cumplir: las carreras de ingeniería deben tener un mínimo de tres mil setecientas horas distribuidas en cinco años, es decir setecientas cuarenta horas anuales. Si se considera que se dictan treinta semanas de clase por año, el promedio mínimo es de de veinticinco horas semanales.

### **3.2.2 Oferta académica de posgrado**

En general las facultades ofrecen maestrías y doctorados relacionados con las carreras de grado. Existe demanda en el medio por el desarrollo de posgrados. Algunas carreras de posgrado han tenido dificultades presupuestarias para completar los últimos módulos y/o para lograr la dirección externa de las tesis. Algunas maestrías y doctorados de la FQBYF y la FCFMYN se han presentado para su acreditación a la CONEAU con resultados altamente favorables, en términos generales se destacan por su nivel académico, la calidad del cuerpo docente, la actualización de sus planes de estudio y su adecuación al perfil de la institución.

Se observa un significativo movimiento de matriculación en carreras de posgrado en los docentes de las distintas facultades, de modo que existe un número importante de docentes cursando especializaciones, maestrías y doctorados. La Universidad otorga becas de dos años para apoyar estos emprendimientos.

### **3.2.3 Organización curricular**

En general, cabe observar que en todas las facultades existen Comisiones Curriculares para ajustar los planes y resolver cuestiones relativas a las equivalencias. Asimismo, desde la Secretaría Académica se ha creado una Comisión para la Transformación Curricular con representantes de todas las facultades (inter-facultades) y con una coordinación pedagógica especialmente contratada. Entre otros propósitos relevantes, se busca a través de esta Comisión promover la flexibilización de los planes de estudio, introducir materias optativas de cada especialidad y materias optativas de libre elección dentro de la oferta de otras carreras, a fin de ampliar la formación de los estudiantes universitarios y de atender a sus intereses diversificados. Sin embargo, se observa que estas iniciativas cuentan con alta resistencia por parte de los profesores.

Además de avanzar sobre los diseños curriculares, esta intervención trabaja en dos líneas:

- hacia adentro de la Universidad: se intenta discutir con los profesores el modelo pedagógico y de enseñanza relativo a la construcción de una propuesta de programación de las materias. Estos programas se deberían incluir, a fin de año, en la página Web de la Universidad, con el objeto de mejorar la información y de difundir las propuestas;

- hacia fuera de la Universidad: se trata de lograr la articulación con otras instituciones del sistema educativo -secundarias y terciarias no universitarias-, con el fin de promover el intercambio, nivelación y acreditación de estudios previos.

### **3.2.4 Educación a distancia**

Se crea en el año 1991 el Centro de Educación Abierta y a Distancia que depende directamente del Rectorado. Cumple una importante tarea de vinculación con la comunidad, atendiendo a grupos sociales que por diversos motivos no pueden acceder a los cursos presenciales.

Actualmente se está ofreciendo la tecnicatura en Secretariado Ejecutivo, de tres años de duración, a dos mil seiscientos cincuenta estudiantes ya inscriptos, en treinta y seis centros académicos de apoyo convenidos con los municipios, y sobre la base de material instructivo especialmente elaborado.

### **3.2.5 Proyectos Fomec**

En el año 1995 se constituye en el ámbito de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNSL, la Unidad Ejecutora de Proyectos del Programa FOMEc, de la cual es responsable el Secretario de Ciencia y Técnica.

La UNSL efectuó presentaciones de Proyectos en las tres convocatorias (1995/1996/1997), actualmente están en ejecución nueve proyectos, uno de los cuales pertenece a una red interuniversitaria.

El número de proyectos habilitados por el FOMEc, por Facultad y por año, es el siguiente:

**Tabla 1 FOMEc. Proyectos aprobados**

<b>FACULTAD</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>TOTAL</b>
FCFMyN	3	2	1	6
FQByF		1		1
FCH	1	1		2
<b>UNSL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

### **3.3 Alumnos**

#### ***3.3.1 Características sociodemográficas del alumnado***

El alumnado de la Universidad Nacional de San Luis pertenece mayoritariamente a sectores sociales medios y medios bajos, con aproximadamente un 60% oriundo de la provincia de San Luis y un 40% proveniente de provincias aledañas.

#### ***3.3.2 Evolución de la matrícula***

La matrícula total es de nueve mil doscientos diecisiete alumnos, la que se eleva a diez mil novecientos cuarenta y siete si se incluyen los alumnos del DETI (datos de 1997, Anexo Estadístico). La evolución de la matrícula en los últimos años muestra un crecimiento sostenido, que no se correlaciona con un aumento en el número de egresados. De todas formas, no es fácil verificar la confiabilidad de los totales, debido a las pérdidas de aspirantes entre la preinscripción y la inscripción definitiva. Por ejemplo, en el año 1999, los ingresantes a la FCH eran mil treinta y cuatro, pero los que efectivamente habían iniciado sus estudios en la fecha de la visita de evaluación, sumaban cuatrocientos sesenta y seis. Debido a estos flujos, la Universidad ha optado por un sistema de preinscripción y confirmación posterior, con el objetivo de contar con cifras más precisas respecto del número total de alumnos que poseen.

Según datos actualizados, la distribución de estos estudiantes por Facultad es la siguiente: el 27% en Ciencias Humanas; el 33,30% en Química, Bioquímica y Farmacia; el 26,40% en Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales y el 13,30% en Ciencias Físico-Matemáticas y Naturales. El DETI reúne a su vez a mil setecientos treinta alumnos.

#### ***3.3.3 Rendimiento ingreso/egreso***

Con respecto al rendimiento ingreso/egreso, los alumnos que se gradúan son pocos. Existe un desgranamiento importante en los primeros tramos de los estudios. Por un lado, hay pérdidas por alumnos que no llegan a cursar, es decir, se matriculan y después optan por no realizar los estudios. Para superar este problema, se organizó recientemente el sistema de preinscripción y reconfirmación posterior de la matrícula al iniciar los estudios, recién entonces se adjudica el carnet de estudiante correspondiente.

Los alumnos que efectivamente cursan tienen serias dificultades por los déficits de formación previa recibida, lo que acelera el desgranamiento.

Asimismo, cabe destacar que no hay una formación pedagógica paralela a la formación científica específica de los profesores. Ello se hace más evidente en la implementación de los cursos de los primeros años de estudios. A su vez, no existe en la Universidad un servicio de asesoramiento pedagógico a los profesores.

#### ***3.3.4 Sistema de admisión***

El ingreso a la Universidad es irrestricto. Las distintas facultades y departamentos acuden a distintas modalidades para sortear la brecha de formación que existe entre la recibida en el secundario y las exigencias y ritmos de los estudios universitarios. Por ejemplo, el Departamento de Química desarrolló cursos cortos de nivelación antes de comenzar los estudios formales, la FCFMyN incluye en su plan un ciclo común básico, la FCH realiza actividades de ambientación, la FICES ha realizado talleres de metodologías de estudio y actividades de nivelación en los quintos años de la escuela media.

Si bien hay servicios de orientación al estudiante ofrecidos por la FCH, se encuentran muy poco formalizados.

Existe una fuerte preocupación en la Universidad por superar las deficiencias de la formación previa y por integrar a los estudiantes al nivel de estudios superiores, por lo cual se creó una Comisión específica de análisis de la problemática de los ingresantes, con representantes de las distintas facultades. La finalidad es llegar a definir un perfil de los ingresantes definiendo los grupos que tienen altas, medias o bajas chances de completar su carrera de grado, como también detectar los mayores problemas y proponer el seguimiento de los mismos. La intención es elevar el piso cognitivo y actitudinal de los estudiantes.

### **3.4 Docentes**

La Universidad cuenta en su plantel docente con un muy importante número de profesores con dedicación exclusiva y de tiempo completo.

#### ***3.4.1 Planta y Distribución***

En términos de docentes equivalentes a exclusivos, se observa una absorción mayor de la dotación por parte de la FQByF, que coexiste con proporciones similares en el resto de las facultades.

**Tabla 2**  
**PLANTA DE PERSONAL DOCENTE 1998**  
**Distribución por Dependencia**  
**Valores equivalentes a dedicación exclusiva (\*)**

Actividades Centrales		53	6%	
	<i>Rectorado</i>		40	76%
	<i>Guardería</i>		13	24%
Facultades		847	94%	
	<i>FICES</i>		198	23%
	<i>FQByF</i>		259	31%
	<i>FCFMYN</i>		187	22%
	<i>FCH</i>		204	24%
<b>TOTAL PLANTA</b>		<b>899</b>	<b>100%</b>	

(\*): Se computan docentes equivalentes a exclusivos, considerando coeficientes del 0,5 para los de dedicación semiexclusiva y 0,25 para los de dedicación simple.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de cuadros de la Dirección General de Informática - UNSL.

La apreciación anterior cambia al analizar la cantidad de docentes en términos de exclusivos con relación a los alumnos de cada facultad. La FQByF muestra entonces una dotación similar en términos relativos a la de la FICES y a la de la FCH, mientras que la FCFMYN absorbe la mayor proporción de afectación de docentes, con una magnitud del doble que las restantes. Al respecto, las autoridades de la Facultad destacan su provisión de horas cátedra a las restantes Facultades.

**Tabla 3**  
**PLANTA DE PERSONAL DOCENTE 1998**  
**COMPARACIÓN MAGNITUDES POR FACULTAD**

	<b>Docentes (*)</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Docentes/alum- nos (**)</b>
<b>FICES</b>	198	2.642	7,5%
<b>FQBYF</b>	259	3.369	7,7%
<b>FCFMYN</b>	187	1.245	15,0%
<b>FCH</b>	204	2.796	7,3%

(\*): Se computan docentes equivalentes a exclusivos, considerando coeficientes del 0,5 para los de dedicación semiexclusiva y 0,25 para los de dedicación simple.

(\*\*) No se incluyen los alumnos que se atienden por materias de servicio.

Fuentes: Elaboración propia sobre la base de cuadros de la Dirección General de Informática - UNSL, y la Dirección de Estadística - Secretaría Académica – Rectorado.

Se observan desequilibrios entre las distintas facultades (significativos en el caso de la FICES) en la apropiación de horas/docente, en las proporciones entre Titulares, Asociados, Adjuntos y Auxiliares y en la formación académica de los docentes.

De manera similar, se encuentran desequilibrios entre las facultades en lo atinente a la función investigación: en los docentes categorizados A y B, en la distribución de los investigadores y, ligado con esto último, en la participación en el Programa de Incentivos.

### ***3.4.2 Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos Docentes***

El reglamento de la Carrera Docente está contenido en la Resolución del Consejo Superior N°15. El ingreso a las distintas categorías de Profesor Ordinario y Auxiliar de Docencia se efectúa mediante concurso público, abierto, de antecedentes y oposición. La permanencia del docente en cargos efectivos está supeditada a un desempeño satisfactorio y acorde con la realidad del medio en que se desempeña. Tal desempeño es evaluado, de manera inexcusable, bi o trianualmente. Las evaluaciones periódicas tienen por objeto garantizar la calidad, no la promoción de los docentes.

Como se ha dicho anteriormente, las Facultades pueden, cada seis años, asignar a la evaluación mencionada, las características de una reválida, la cual tendrá como uno de sus elementos de juicio los resultados de las evaluaciones anteriores a la misma. Se destaca la participación de evaluadores externos en los jurados de concursos.

La evaluación de docentes, si bien suficientemente normativizada se halla atrasada. Esta gestión está revisando y normalizando la situación de los docentes, comenzando por la normalización de las subrogaciones, con las restricciones que impone la disponibilidad de presupuesto (en cumplimiento de la Ordenanza C.S. N°14/97). Asimismo, se está instrumentando una encuesta a los alumnos y el pedido de informes anuales de los docentes, como base para las evaluaciones.

Cabe mencionar que la subrogación es un plus por ocupar un cargo superior al que posee el docente. Surgieron en una época previa en virtud del congelamiento existente, cuando estaba en vigencia un estatuto anterior al actual. El nuevo estatuto dispone que los docentes pueden realizar cualquier función, entonces el sentido del cargo es el grado de mérito, pero queda difuso el tema de la responsabilidad. El cambio de estatuto dio lugar a una nueva ordenanza de Carrera Docente.

La norma que dispone la normalización de las subrogaciones en cargos de titular le permite al docente subrogante solicitar su cargo por concurso (para efectivo o interino). La restricción presupuestaria acotó el alcance de la normalización: si el que gana el concurso por el cargo es el subrogante, se dispone del crédito presupuestario necesario para otorgarlo; de lo contrario, sólo es posible dar cargos simples. La norma además exceptúa a los subrogantes

del cumplimiento de otra normativa por la cual no se puede pedir incremento de dedicación si no se pasa un año en el cargo (siempre que haya presupuesto). El problema es un obstáculo para las promociones por concurso.

Cabe mencionar que existe homogeneidad de criterios generales para la Carrera Docente, debido a las normas vigentes. La heterogeneidad se verifica en relación con criterios específicos. Por ello, la Secretaría Académica está promoviendo normas para homogeneizar y agilizar procedimientos e instrumentos; por ejemplo: certificados analíticos, criterios de distribución de aulas, circuitos de presentación y aprobación de posgrados.

Por otra parte, las autoridades son conscientes de que es necesario mejorar la relación Profesores/Auxiliares y de que resulta prioritario homogeneizar la relación docentes-horas/alumnos dentro de cada facultad, dada la significativa dispersión existente.

Para la regulación de la oferta docente intrainstitucional no existe un mecanismo explícito; sin embargo, en lo concreto se da la interrelación entre unidades académicas y departamentos con docentes que dictan materias de distintas carreras (que se engloban en la definición de "Materias de Servicio"). En términos globales las autoridades se manifiestan satisfechas por esta interrelación.

En menor medida que para la función docencia, en investigación (reglamentada por la Resolución C.S. N°123/98) también existe relación intrainstitucional, aunque acotada a las iniciativas específicas de los distintos grupos de investigación.<sup>1</sup>

En otro orden, la Universidad posee un sistema de becas, aunque se registran diferencias entre las diversas facultades. En general, la Universidad maneja becas de Iniciación y Estímulo. La FCH posee becas de Iniciación, Investigación y/o servicios, así como para la concurrencia a eventos científicos. Se da ayuda económica a los docentes para la realización de posgrados en general. Al respecto, se observa que no existe para su otorgamiento una política explícita de priorización de áreas de conocimiento.

Existen algunas particularidades por facultad en la gestión del personal docente que se comentan seguidamente.

En la FICES, la cobertura de necesidades académicas críticas se efectuó reconvirtiendo cargos. La mayoría de sus docentes trabaja en empresas, lo cual si bien es beneficioso en lo relativo a la orientación de los estudiantes hacia

---

<sup>1</sup> De hecho no existe información sistematizada sobre la composición por Facultad y Departamento de los grupos de investigación.



el medio, provoca la falta, por problemas de disponibilidad de dedicación, de recursos humanos para brindar servicios, así como de tiempo para doctorarse. La restricción de cargos imperante inhabilita para ofrecer nuevos cargos con dedicación exclusiva que permitan resolver este problema. Las autoridades de la FICES han manifestado que no tiene buena recepción en las autoridades superiores de la Universidad su iniciativa para ampliar carreras o conocimientos en ciencias básicas. En este sentido, se menciona la incidencia de la “distancia” entre las sedes de Villa Mercedes y San Luis, que excede lo referente a las cuestiones de interrelación asociadas con la ruta concurrida y peligrosa que une ambas localidades.

Las autoridades de la FCH manifiestan poseer a todos los docentes con cargos concursados y no estar en una situación de gran atraso con las evaluaciones.

La FQByF declara estar atrasada en el cumplimiento de las evaluaciones anuales y trianuales. El Consejo Directivo de la misma está estudiando el sistema de promoción a aplicar a los docentes.

La FCFMyN posee un sistema de movimiento de planta docente que permite la cobertura de sus necesidades. Tiene en estudio un cambio de modalidad de las evaluaciones anuales y bienal o trienal para que las primeras tengan un carácter correctivo y para que las segundas cuenten con un mecanismo que reemplace a las reválidas (hasta ahora se aplican evaluaciones anuales y la reválida cada seis años). Esta iniciativa está contenida en dos proyectos ya listos para elevar al Consejo Directivo. Por otra parte, los docentes poseen una fuerte formación académica en Ciencias Básicas. Un alto porcentaje de los docentes de esta Facultad dan clases en carreras de otras facultades.

Finalmente, cabe mencionar que el sistema informático de personal se basa en el Subsistema de Sueldos, elaborado en la UNSL y puesto en marcha en 1995.

El sistema completo, que abarca docentes y no docentes e información del personal (aunque a la fecha no totalmente cargada), permitiría contar con los datos necesarios para la gestión. Al respecto, en la actualidad se plantea la duda acerca de si conviene encarar su ampliación (en especial para hacerlo más "*user friendly*») o migrar al sistema provisto por el Ministerio de Cultura y Educación.

### ***3.4.3 Cargos docentes por unidad académica***

En las Facultades de Química, Bioquímica y Farmacia; de Ciencias Humanas y de Ciencias Físico Matemáticas y Naturales las proporciones entre Profesores Titulares, Asociados y Adjuntos guardan un equilibrio, mientras que

en la Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales hay siete titulares, dieciocho Asociados y ciento cuatro Adjuntos (para todas las carreras, excluyendo al DETI).

#### **3.4.4 Dedicación docente**

Cerca de un 50% de los docentes tienen dedicaciones exclusivas, porcentaje que no es homogéneo en las diferentes facultades. Mientras la FICES tiene la menor asignación de exclusivos (37,84% y 31,76% de semi exclusivos), la FQBYF alcanza el 58,70% de docentes exclusivos.

#### **3.4.5 Relación Auxiliar/Profesor**

Esta relación es de 1,40 (incluyendo Auxiliares de Segunda) y existen escasas variantes entre las facultades, a excepción de la FICES en la que la relación es 1:1.

#### **3.4.6 Formación académica de los docentes**

Con respecto a la formación académica de los docentes, se observa una distribución desigual entre las facultades (excluyendo Auxiliares de Segunda y Contratados):

- FCFMYN: posee cuarenta doctores y siete magisters, incluyendo dos doctores como JTP, sobre un total de doscientos treinta y seis docentes.
- FQBYF: cuenta con ochenta y ocho doctores y tres magisters, incluyendo catorce auxiliares doctores, sobre un total de doscientos ochenta y cuatro docentes.
- FCH: tiene seis doctores (Psicología y Fonoaudiología) y cinco magisters (Psicología y Educación) sobre un total de doscientos cuarenta y seis docentes.
- FICES: posee nueve doctores y un magister sobre un total de doscientos cuarenta y dos docentes.

La distribución general se corresponde con las tendencias nacionales que muestran un mayor desarrollo académico en las Ciencias Básicas. Por otro lado, las últimas dos facultades se orientan hacia carreras de mayor peso profesional que académico.

De todas formas, será necesario superar estos desequilibrios en el futuro próximo, especialmente considerando la Carrera Docente de la Universidad

(Ordenanza N°15/97) que establece la necesidad de investigación y/o dirección de equipos de investigación para el acceso a las categorías de Profesor.

### **3.5 Conclusiones**

#### **3.5.1 Fortalezas**

- Carrera Docente aprobada, con el establecimiento de las funciones y obligaciones docentes, el ingreso y permanencia, la formación y perfeccionamiento requeridos.
- Normas de evaluación para homogeneizar y agilizar procedimientos e instrumentos para la administración de la carrera docente.
- Mejoramiento del sistema de revalidación de los cargos docentes, por la generación de formatos para informes de los departamentos y áreas, de formatos para la autoevaluación docente y de cuestionarios para el estudiantado a fin de evitar los desequilibrios interfacultades de estos procesos.
- Acciones sistemáticas para control de la matrícula real y para el estudio del perfil del ingresante, con el objeto de actuar preventivamente en los casos de mayores dificultades para lograr el éxito académico.
- Acciones sistemáticas tendientes al mejoramiento de la información y su transparencia para consulta.
- Impulso a la formación de posgrado de los docentes y otorgamiento de becas para estos fines.
- Ampliación de ofertas de posgrado.
- Comisión de Transformación Curricular de las carreras de grado, en vistas a discutir el modelo pedagógico, y de articular y flexibilizar los planes de estudios.
- Respuestas oportunas a las necesidades de la comunidad a través del DETI y existencia de la Carrera a Distancia.

#### **3.5.2 Debilidades**

- Desequilibrios en la planta docente entre las distintas facultades relativos a la relación entre los cargos de profesores Titulares, Asociados y Adjuntos y la formación de posgrado.
- Desequilibrios en la relación entre Profesores y Auxiliares docentes.
- Ausencia de unidades de Asesoría Pedagógica a los docentes, para la transformación de los planes de estudios y para la investigación educativa

en el interior de la Universidad, lo que se está realizando a través de un asesor externo.

- Desequilibrios entre facultades en la distribución de horas-docente, de cargos y en la formación de los mismos.
- Falta de actualización de la evaluación docente, aunque se encuentra suficientemente normativizada.
- Inexistencia de un mecanismo explícito de regulación y promoción de la oferta académica intrainstitucional.
- Servicio de Orientación al estudiante muy poco formalizado.
- Baja relación de ingreso / egreso de estudiantes.
- Baja articulación y flexibilidad de los planes de estudio de las carreras de mayor duración y entre éstas y las carreras cortas.

### **3.6 Recomendaciones**

- Sostener sistemáticamente la transformación de los planes de estudio, definiendo articulaciones, estableciendo núcleos obligatorios, optativos y orientaciones tratando de acortar la distancia entre la duración teórica y real.
- Sustentar el desarrollo de la formación de posgrado de los docentes, en particular en las facultades que presenta mayores deficiencias en la formación y para los cargos de Profesor.
- Acordar formas de acceso y de ciclos de nivelación de las carreras que permitan elevar el piso de formación previa de los estudiantes ingresantes.
- Generar unidades de pedagogía universitaria y de orientación vocacional destinadas al estudiante, con el aporte del plantel docente ya existente en la Universidad, más allá de contratos externos.
- Fortalecer la coordinación de la administración de la carrera y el desarrollo de los recursos humanos docentes, tendiendo a la homogeneización de su situación hacia adentro y entre facultades.
- Expandir las ofertas de Educación a Distancia para la actualización y el perfeccionamiento de los profesores en servicio.

## **4. INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Organización**

La Secretaría de Ciencia y Técnica, como se ha señalado, tiene por función prestar apoyo administrativo al Consejo de Investigaciones, llevar la

estadística y el cronograma de las investigaciones que se realizan en la Universidad, organizar y mantener una sección de legajos, el registro de las publicaciones, la gestión de los convenios, los trámites de compra y viáticos y asistir al Rectorado y al Consejo Superior en todo lo concerniente a la investigación científica de la institución.

En 1990, a fin de mejorar la ejecución y el control de gestión de las tareas de investigación se dicta una nueva ordenanza que establece el Régimen de Investigaciones de la UNSL. La misma requiere que las tareas de investigación científica, humanística y tecnológica que se desarrollen en la Universidad, sean o no financiadas por la misma, deberán encuadrarse en Proyectos de Investigación y/o Desarrollo, Trabajos de Investigación o Trabajos de Iniciación a la Investigación, fijando los alcances de cada categoría, las funciones y responsabilidades del director, el número mínimo de integrantes necesarios, entre otros aspectos.

De la lectura de ésta y de otras ordenanzas posteriores se concluye que la UNSL cuenta con un conjunto de normas precisas que rigen el funcionamiento de la investigación en la Universidad, las cuales pautan claramente las responsabilidades y atribuciones de los directores e integrantes de los proyectos y/o trabajos de investigación, la categorización de los mismos en función de su estadio de desarrollo, los mecanismos de evaluación y control del avance de los proyectos, los criterios a aplicar para el financiamiento de los mismos, las normas para el registro, administración y rendición de subsidios, así como el régimen de la propiedad intelectual.

Puede observarse también, tanto en las normas como en los subsidios a proyectos otorgados en los últimos años, una decisión sostenida de financiar los proyectos ( mediante una fórmula matemática) estrechamente ligada a la valoración de la producción, ya que el 60 % de los fondos destinados a financiamiento de proyectos se otorgan en función de la producción científica y la formación de recursos humanos. No obstante, este claro objetivo no ha sido alcanzado todavía en lo relativo a la distribución de fondos de Ciencia y Técnica entre las distintas unidades académicas.

También puede observarse en el análisis de la normativa un cambio auspicioso en los mecanismos de evaluación de proyectos, donde se aprecia una tendencia a la incorporación de pares externos en la integración de los tribunales evaluadores, como medida tendiente a otorgar mayor independencia al proceso evaluador y a adecuarse mejor con las normas que introdujo el Programa de Incentivos a Docentes – Investigadores de la Secretaría de Políticas Universitarias.

De las actividades que realiza la Secretaría de Ciencia y Técnica en lo atinente a la formación de recursos humanos merece destacarse el llamado a

concurso y la administración de un sistema de becas de Ciencia y Técnica que ofrece becas estímulo para alumnos avanzados y becas de iniciación para graduados. También posee una operatoria que permite subsidiar a sus docentes efectivos para apoyar su traslado a centros de excelencia en procura de mejorar su formación y el financiamiento de profesores visitantes que desarrollen una línea de trabajo en la UNSL.

## **4.2 Proyectos de investigación**

La UNSL cuenta con un total de ciento tres proyectos de investigación en ejecución en el año 1998. El crecimiento vegetativo de los proyectos desde el año 1990 hasta 1998 fue del 11%, no se observaron cambios significativos en el número de proyectos como consecuencia del advenimiento del Programa de Incentivos. Del total de proyectos, el 31,1% pertenece a la FQByF, idéntico valor posee la FCH, el 16,5 % pertenece a la FCFMyN y el restante 21,4%, a la FICES.

La media de investigadores por proyecto es de 9,5, un valor que supera la media nacional y que permite que cada proyecto funcione con un número importante de integrantes, la mayoría de los cuales poseen dedicación exclusiva. Los docentes que integran estos proyectos se encuentran incentivados en un 53,77% (respecto de la planta total), de acuerdo con los datos disponibles de categorizaciones de 1998.

El financiamiento otorgado según el rubro "Subsidio a proyectos" por la Secretaría de Ciencia y Técnica en el año 1998 fue de \$ 687.087,95.- Este presupuesto creció en el período 1990/98 un 6,1% con un notorio incremento en el año 1992 e incrementos graduales sucesivos en los años subsiguientes. El porcentaje destinado a subsidios de proyectos se mantuvo desde 1993 entre un 27% a 30% del presupuesto total de Ciencia y Técnica, como consecuencia de que la Secretaría asume también el pago de algunos salarios de investigadores, financia un programa de becas, de subsidios para viajes al exterior y de adquisiciones de equipamiento y bibliografía.

### ***4.2.1 Investigación en las Unidades Académicas***

El mayor número de proyectos financiados y los de mayor complejidad corresponden a la FQByF. Luego le sigue en número de proyectos la FCH, pero la estructura de los proyectos de esta Facultad así como su productividad demuestran, en términos generales, un estadio incipiente en el desarrollo de esta actividad. La FCFMyN muestra un grado de desarrollo similar a la FQByF, si bien el número de proyectos e investigadores es menor, en directa correlación

con el tamaño de la planta docente. El desarrollo de la investigación en la FICES se halla también en un estadio inicial, son escasos los grupos que cuentan con una producción sostenida y con una formación de recursos humanos propia.

El análisis de la media de investigadores por proyecto en las Unidades Académicas arroja valores ligeramente más altos para las FQByF (11,4) y FCFMyN (11,8), y menores para las FCH (8,0) y FICES (7,2).

Los montos destinados a subsidios, discutidos en el seno del Consejo de Investigaciones, siguieron los criterios de distribución en el nivel nacional donde una parte del presupuesto se otorgó en función de la participación en el Programa de Incentivos de cada facultad.

A partir de los datos relativos a la participación en el Programa de Incentivos, se observa un claro predominio de la FQByF cuyo valor porcentual es del 40,6%, seguida por la FCH con el 21,6%, la FCFMyN con el 21,3% y la FICES con el 16,5%.

Los montos medios por proyecto para la FQByF en el año 1998 fueron de \$7.942,83.-, para la FCFMyN de \$11.116,12.-, para la FCH de \$4.632,22.- y para la FICES de \$4.363,64.- Esta media se ajustó en cada Facultad a los criterios de evaluación de las CAI (Comisiones Asesoras de Investigación de las Facultades), que distribuyeron los presupuestos globales en función de los informes de avance de cada proyecto y las valoraciones ya mencionadas de producción científica y formación de recursos humanos.

#### ***4.2.2 La composición temática de la investigación***

Teniendo en cuenta los temas de investigación, merece destacarse la pertinencia de los mismos en relación con las necesidades del medio. Podríamos mencionar sólo a título de ejemplo algunos tales como: “Química y aplicaciones de los productos naturales de las plantas”; “Estudio de reacciones catalíticas heterogéneas y de productos naturales”, “Estudio químico y farmacológico histológico de productos naturales orientados a su actividad gastrointestinal y antiinflamatoria”, “Fisicoquímica de sistemas químicos y biológicos de interés en bioquímica, química y farmacia”, “Fisiología ecológica de las aves de San Luis”, “Estudios botánicos regionales en el centro oeste Argentino”, “Preparación y estudios estructurales diversos de compuestos inorgánicos”, “Mapa geológico de San Luis”, “La energía solar y el medio ambiente”, “El estado actual de la orientación vocacional en la Provincia de San Luis”, “La familia en Villa Mercedes, estructura y organización”, “Flora y microfauna de ecosistemas urbanos y naturales y posibilidades de manejo integrado de plagas”, entre otras.

También existe una estrecha relación entre los temas de investigación y la docencia. La mayoría de los proyectos ha incorporado a estudiantes de

grado y de posgrado que desarrollan sus respectivas tesis. También merece destacarse que a partir de ciertas investigaciones de punta que desarrollan algunos grupos de la Universidad, se han originado propuestas de posgrado que poseen hoy reconocimiento nacional, como la Maestría en Ciencias de Superficie y Medios Porosos.

### **4.2.3 Comentarios**

Pese a la trayectoria científica de algunas de sus facultades, aún es bajo el número de docentes de la UNSL con categoría A o B, hecho particularmente evidente en las disciplinas del área social y en algunas especialidades de las ingenierías.

En general se aprecia que existe preocupación por elevar la calidad de los grupos de investigación. Actualmente se señala en los informes de avance de los proyectos la existencia de más de un centenar de tesis de doctorado y de maestría en ejecución bajo la dirección y supervisión de los propios grupos de investigación de la Universidad así como la actividad de algunos de sus integrantes que realizan carreras de posgrado en otras universidades o con direcciones externas. Deben considerarse las posibilidades de formación postdoctoral para los ya graduados en otros centros del país o del exterior para evitar la “endogamia” del sistema.

La característica de favorecer el desarrollo de grupos consolidados con varias líneas de investigación bajo la supervisión de un director formado es auspiciosa; idénticos procedimientos deberían implementarse en las facultades con menor disponibilidad de recursos humanos formados para lograr mejores resultados y garantizar la correcta formación de los becarios e investigadores.

## **4.3 Productos de la investigación**

### **4.3.1 Publicaciones nacionales e internacionales**

La producción de los proyectos se difunde en revistas científicas de circulación nacional e internacional. Se ha podido constatar en los informes de avance correspondientes a 1998 que se han publicado alrededor de ciento ochenta artículos en revistas científicas con referato, de diferente calidad científica, y una cantidad equivalente en revistas nacionales. La mayoría de los proyectos incorpora o ha incorporado becarios y tesistas de grado o de posgrado.

Un alto porcentaje de los proyectos pertenecientes a las ciencias exactas y naturales publica regularmente en revistas con referato internacional, mientras



que en las ciencias humanas predomina la publicación en revistas nacionales, actas de congreso y libros o publicaciones periódicas de la propia Universidad.

A partir del análisis global del número de publicaciones por equivalente exclusivo<sup>2</sup> podríamos señalar que la UNSL posee una producción científica satisfactoria. No obstante, cuando se realiza el análisis detallado por facultad se encuentran grandes diferencias que merecen una consideración particular. Es posible que existan razones tales como las diferencias en las dedicaciones docentes, las cargas horarias de las asignaturas, la conformación de los grupos de trabajo, la disponibilidad de directores de proyecto experimentados, las historias propias del desarrollo de la disciplina, entre otras. Estas deberán ser analizadas en el contexto de la institución para lograr un desarrollo armónico entre las distintas facultades y para fomentar la creación de grupos de investigación de excelencia en todas ellas.

#### ***4.3.2 Presentaciones a reuniones científicas***

La mayoría de los proyectos ha realizado alguna presentación en congresos. En los informes de avance del año 1998 se observa que se efectuaron más de doscientas comunicaciones en congresos internacionales mientras que las relativas a congresos nacionales duplican con holgura este valor.

#### ***4.3.3 Transferencias***

Varios de los proyectos de las cuatro facultades incluyen actividades de vinculación con el medio. En la mayoría de los casos esto se realiza mediante cursos de capacitación, consultorías y servicios a terceros. Los convenios de transferencia tecnológica son escasos y aquellos que han dado origen a tramitaciones de patentes suman sólo dos.

### **4.4 Investigadores**

El total de investigadores declarados por la UNSL en el año 1998 fue de novecientos ochenta, lo que representa aproximadamente un 75% de la planta docente involucrada en tareas de investigación.

---

<sup>2</sup> Equivalen a dos dedicaciones parciales o a cuatro simples por una dedicación exclusiva.

#### ***4.4.1 Investigadores por unidad académica***

La distribución de investigadores por facultad es la siguiente: hay un mayor número en la FQByF, con el 37,2% del total, (sin considerar los cargos que se financian con fondos de Ciencia y Técnica), la FCFMyN posee el 20,4%; la FCH, el 26,1% y la FICES, el 16,2%.

#### ***4.4.2 Investigadores participantes en el Programa de Incentivos a los Docentes-Investigadores***

Según datos de 1998, un total de quinientos veintisiete docentes participan del Programa de Incentivos a Docentes-Investigadores. De ellos, doscientos catorce (el 40,6%) corresponden a la FQByF; ciento doce (el 21,3%) a la FCFMyN; ciento catorce (el 21,6%), a la FCH y ochenta y siete (el 16,4%), a la FICES. El perfil de distribución está estrechamente relacionado con el número de investigadores por facultad.

En el período 1994-1998 la participación de los docentes de la UNSL en este Programa se incrementó en un 156,8%. De este valor medio, las facultades que incrementaron notoriamente su participación fueron la FQByF y la FICES, cuyos valores aumentaron en un 300%.

Las categorías en el Programa de Incentivos indican una planta con neto predominio de las categorías C y D (89 %). El número de categorizados A y B alcanza sólo al 11 % de la misma. Este porcentaje es bajo en función de la media nacional y también indica un déficit de categorías A y B (sesenta y un docentes) en función del número de proyectos que se ejecutan en la Universidad (que suman ciento tres).

El análisis de la distribución de categorías por Facultad es notoriamente asimétrica. Se observa una mayor proporción de categorizados A y B en las disciplinas con mayor tradición, como son las ciencias exactas y naturales, y corresponden a las FQByF y FCFMyN el 82% del total de categorizados A y B.

Este déficit de directores categorizados A o B en la FCH y FICES se correlaciona con la débil estructuración de los proyectos de investigación de estas facultades y con la productividad de los mismos.

Con respecto a la participación de docentes con menor dedicación en el Programa de Incentivos, podemos decir en términos generales que la participación de docentes con dedicaciones simples es de sólo un 10,5% del total de los docentes incentivados, lo que muestra un claro predominio en la participación en el programa de los docentes con mayor dedicación.

#### ***4.4.3 Investigadores Pertenecientes a la Carrera de Investigador Científico del Conicet***

Los investigadores pertenecientes a la Carrera de Investigador del CONICET que tienen su lugar de trabajo en la UNSL son treinta y tres y se distribuyen entre las categorías de asistente hasta principal, la proporción más elevada posee la categoría de adjunto. La mayoría de estos investigadores realizan sus tareas en la FQByF (diecisiete) y en la FCFMyN (trece), pero también se han radicado algunos en la FICES (tres). Se observa en ellos una clara asimilación a la vida universitaria.

#### ***4.4.4 Personal de apoyo de la Carrera del Conicet***

El personal de apoyo del CONICET suma ocho personas, cuatro de las cuales pertenecen al escalafón técnico y cuatro al profesional, y desarrollan sus actividades en la FQByF.

#### ***4.4.5 Becarios de la UNSL***

El programa de becas para graduados de la UNSL tiene por objetivo la formación de investigadores y data de 1993. Este programa requiere que los postulantes a una beca de iniciación sean graduados de la UNSL, o alumnos inscriptos en una carrera de posgrado de la UNSL o bien posean un director del plantel docente de la casa y lugar de trabajo en ella.

Hasta la fecha se han otorgado setenta becas de iniciación. Se trata de que la distribución sea equilibrada por facultad y de que estén en relación con el desarrollo de los grupos de investigación existentes. En el año 1998 se otorgaron diecisiete becas para graduados.

#### ***4.4.6 Becarios del Conicet***

Los becarios del CONICET que desarrollan su actividad en la UNSL suman diecisiete y corresponden a las distintas categorías: iniciación, perfeccionamiento, postdoctoral y de formación de posgrado. Todos ellos se encuentran incluidos en proyectos pertenecientes a las FQByF y FCFMyN.

#### ***4.4.7 Incorporación del alumnado a la investigación***

La Universidad estimula la temprana incorporación de los alumnos a los grupos de investigación. Existen becas estímulo para los alumnos avanzados

tanto en el ámbito de la Secretaría de Ciencia y Técnica, como en el ámbito de las facultades que a menudo aportan parte de su presupuesto para financiar becas de esta naturaleza. Para acceder a una beca estímulo se requiere ser alumno de licenciatura o carrera equivalente de la UNSL, ser menor de treinta años y estar en el último año de la carrera. Las becas se otorgan por concurso de antecedentes.

Este programa de becas se registra desde 1993 y continúa hasta la fecha. Se han otorgado un total de sesenta y dos becas estímulo. En el año 1998 el número de becas estímulo fue de ocho.

#### ***4.4.8 Recursos para la investigación, propios y externos***

Los recursos destinados anualmente para investigación en la UNSL no son escasos y permiten el funcionamiento de los proyectos, teniendo en cuenta que los mismos no contemplan gastos de personal y/o becarios. Tal vez los fondos que aparecen más limitados son los destinados a equipamiento e infraestructura, que deberían aumentarse. Un aspecto que la Universidad tiende a resolver es el financiamiento de cargos por Ciencia y Técnica que comprometen sustantivamente el presupuesto. En 1998 esa suma ascendió a \$ 400.436,48.-, que es aproximadamente un 22% del presupuesto total ejecutado en CyT. En la medida que dichas erogaciones sean asumidas por las facultades respectivas, se dispondrá de un aumento sustantivo para este programa. A partir de 1999 las unidades académicas han hecho un esfuerzo significativo con el fin de corregir esta distorsión.

El financiamiento externo de proyectos está casi totalmente circunscripto a las facultades de ciencias. En el año 1998 se han contabilizado unos veinte proyectos con financiamiento externo que incluyen el CONICET, la Agencia de Promoción Científica y Tecnológica, Organismos Internacionales y convenios con instituciones privadas por una suma aproximada a los \$ 220.000.-. De ellos se distribuye el 55,5% en la FQByF, el 40,6% en la FCFMyN, el 1,3% en la FCH y el 2,6% en la FICES.

En la convocatoria 1997 del FONCYT, la UNSL obtuvo el financiamiento de siete proyectos por un monto de \$139.970.-, cinco correspondieron a la FQByF y dos, a la FCFMyN. También deberían incluirse en este ítem algunos de los proyectos FOMECA, pues si bien los mismos fueron otorgados para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, los beneficios de una biblioteca organizada e informatizada, los equipamientos de mayor envergadura adquiridos para el grado y posgrado, así como las becas de entrenamiento para docentes coadyuvan al desarrollo de los proyectos de investigación.

De todas formas, y teniendo en cuenta los recursos humanos disponibles en algunas áreas de mayor desarrollo de la UNSL, los fondos obtenidos para la investigación a partir de recursos externos (12% de los fondos invertidos por la UNSL en CyT, sin contabilizar salarios de investigadores) resultan escasos.

Si bien es sabido que las fuentes de recursos para investigación y desarrollo en el país y la región (Mercosur, América Latina, Iberoamérica) no son abundantes, se debe incentivar la búsqueda de recursos externos tanto en el ámbito nacional como internacional. Una mención especial merecen aquellas investigaciones cuyos resultados son directamente utilizables por las actividades socio-económicas que deberían nutrirse del financiamiento empresarial o de los mecanismos provistos por el Estado para esta situación (FONTAR, Crédito fiscal, entre otros).

No se ha encontrado asociación efectiva entre los grupos de investigación de la Universidad y el Sistema Provincial de Ciencia y Tecnología, pese a que desarrollan su actividad en el mismo medio de influencia y poseen recursos complementarios.

## **4.5 Conclusiones**

### ***4.5.1 Fortalezas***

- Sistema de Ciencia y Técnica ordenado y normativizado que permite la evaluación y seguimiento académico-administrativo de los proyectos de investigación en marcha.
- Elevada proporción de docentes con dedicación exclusiva.
- Programa de becarios de investigación que permite la incorporación de alumnos avanzados y graduados jóvenes.
- Grupos consolidados en algunas disciplinas que han logrado reconocimiento nacional e internacional.
- En líneas generales puede señalarse que el análisis de los productos en términos de pertinencia y calidad arroja una valoración positiva, si bien existe un desbalance entre el grado de desarrollo en investigación de las cuatro facultades.
- Numerosos proyectos cuya pertinencia y calidad es satisfactoria.
- Clara asimilación de los investigadores de otras instituciones, como el CONICET, a la vida universitaria.

#### **4.5.2 Debilidades**

- Desequilibrios entre facultades en las categorías de investigadores, en su distribución y en la participación en el Programa de Incentivos.
- Grupos de investigación con baja masa crítica en las disciplinas menos desarrolladas.
- Escasos resultados de investigación publicados en revistas con referato en algunas disciplinas.
- Insuficiente transferencia de los resultados de la investigación al sector productivo.
- Exigua o nula participación de no docentes como personal de apoyo a la investigación.
- Infraestructura edilicia escasa y obsoleta en muchos casos.

#### **4.6 Recomendaciones**

- Debe estructurarse una política propia en Ciencia y Técnica más allá de los lineamientos que impone el Programa de Incentivos a Docentes Universitarios en el ámbito nacional. Dicha política debe atender el problema del financiamiento y contemplar las necesidades propias de desarrollo de la investigación en la UNSL.
- Es importante destacar que el número de horas destinadas a investigación por la UNSL es muy importante y que los productos de la misma deben ser acordes con el tiempo y esfuerzo invertido. Si bien se aprecian en la Autoevaluación discrepancias sobre la forma de medir los productos de la investigación, debe destacarse que es la propia comunidad universitaria de la UNSL, la que, según los conocimientos disponibles y su realidad institucional, tendrá que lograr que las distintas áreas del conocimiento concuerden en cuanto a la selección de los indicadores a tener en cuenta en la evaluación. Se sugiere realizar seminarios de discusión de estos temas entre los docentes-investigadores de la casa y con la participación de algunos invitados externos expertos en el tema.
- Es necesario hacer un esfuerzo por mejorar la formación de docentes-investigadores en la FICES, estableciendo programas cooperativos con los grupos de mayor desarrollo de las FQByF y de FCFMyN y facilitando la formación de posgrado de los docentes de esta Facultad en las áreas básicas de las ingenierías.
- Debe procurarse que los grupos de investigación, especialmente en las áreas de menor desarrollo, adquieran una dimensión crítica y que la dirección sea realizada por profesionales de nivel académico reconocido evitando la

atomización en proyectos menores que constituyen una dispersión de esfuerzos y recursos.

- Es conveniente incrementar la actividad de investigación y transferencia, alentando que los proyectos garanticen la transferencia de los resultados y fomentando así la participación efectiva de los docentes-investigadores en el desarrollo social, científico y tecnológico de la región.
- Debe mejorarse sustantivamente la infraestructura de laboratorios y equipamiento mayor.
- Lo mismo respecto de la participación del personal no-docente en el apoyo a las tareas de investigación.

## **5. EXTENSIÓN**

### **5.1 Extensión socio-cultural**

De acuerdo con la Autoevaluación/97, las actividades de extensión se han centrado fundamentalmente en lograr la apertura de la Universidad a la sociedad. Para ello dispone de una radio, de una editorial integrada a la Red de Editoriales Universitarias, de una imprenta (trabaja para terceros) y de un área de Prensa, para la difusión diaria de las actividades de la Universidad.

En el área de Desarrollo Socio-Cultural, se organizan exposiciones de las actividades y funciones sustantivas de la Universidad. La misma mantiene un contacto permanente con los municipios de la provincia; organiza cursos de capacitación, seminarios y talleres destinados al sector docente, así como al sector productivo. Asimismo desarrolla actividades artísticas, tales como exposiciones de plástica, espectáculos de música, talleres de danza clásica, folklórica y de tango.

Las actividades detalladas, se desarrollaban hasta 1997 principalmente en el Centro Cultural de la Universidad, integrado por el Auditorium, el Microcine y un salón de exposiciones que, ubicado en la sede San Luis, se comparte con toda la Universidad y la comunidad.

Luego del cambio de gobierno universitario en 1998, las actividades de extensión adquirieron una nueva dinámica. En primer lugar, merece destacarse el traslado de la sede de la Secretaría de Extensión Universitaria a un edificio ubicado en el microcentro de la ciudad, lo cual permite la divulgación de sus actividades en forma más intensa y el contacto más directo con el público que demanda una apertura de la Universidad hacia la comunidad. Además, el hecho de disponer de un espacio propio para centralizar en él la mayoría de las actividades, permite una mejor organización de las mismas. Como todos los

talleres son arancelados, los gastos que se generan en el nuevo Centro son parcialmente amortizados por el porcentaje “de ganancia” que queda para la Secretaría.

La Radio Universidad ha sido equipada con moderno instrumental, como por ejemplo una torre de sesenta metros, ocho antenas omnidireccionales, un transmisor de 1 kw., un sistema digital para la automatización radial y calidad digital de la señal emitida al aire, que permite ampliar su radio de acción, con nuevos y mejores servicios.

La mayoría de las actividades de extensión están centralizadas en la Secretaría dependiente del Rectorado, mientras que en las facultades sólo se verifican actividades de tipo educativo. Así por ejemplo en la FCFMyN, el Departamento de Informática resolvió no brindar ningún tipo de transferencia de servicio de *software* de aplicaciones ni dictado de cursos utilitarios, lenguajes, etc., que impliquen competencia con sus egresados. Por ello brinda sólo servicios educativos para personal docente de las Escuelas de la Provincia a través de su Centro de Informática Educativa.

El Departamento de Matemáticas presta servicios y asesora a empresas e instituciones públicas del medio a través del Centro de Servicios Estadísticos. Dicta cursos de formación docente en el nivel preuniversitario con gran impacto en el sistema a partir de la sanción de la Ley Federal de Educación.

En el Departamento de Física pocos grupos realizan transferencia tecnológica o educativa por falta de reconocimiento académico o falta de promoción.

En la FCH se desarrolla el “Programa de Extensión Sociocultural de la Universidad Transhumante” que abarca gran parte del territorio nacional. Asimismo se mencionan actividades de extensión basadas fundamentalmente en cursos y seminarios.

La FICES (Sede Villa Mercedes) ofrece cursos de capacitación y cursos de perfeccionamiento para docentes del nivel superior y de enseñanza media y algunos cursos de posgrado. En el aspecto cultural desarrolla talleres literarios, de teatro, de tango y para la tercera edad, además de charlas-debate acerca de temas varios, video-conferencias satelitales y otras similares.

## **5.2 Servicios a terceros**

En general, la mayoría de las unidades académicas manifiestan que los servicios a terceros son administrados por la Fundación de la UNSL.

Consta en el Informe de Autoevaluación/98, la creación del Programa de Vinculación y Transformación Tecnológica de la FQBYF, y se enuncian sus objetivos sin indicar algún producto concreto del mismo.



En el Departamento de Geología, algunos grupos prestan servicios que se canalizan directamente por el Decanato, individualmente o bien en forma grupal. Entre otros, se ha brindado servicios a: la Municipalidad de la ciudad de San Luis, la empresa Aridos San Luis, la industria Química San Luis S.A., la Municipalidad de Villa Mercedes, la empresa RTZ Mining Corporation, la empresa Zafiro S.A., el complejo Minero Juan Llerena S.A., la Dirección Nacional de Vialidad, el gobierno de la Provincia de San Luis.

El Departamento de Física ha realizado un convenio de auditoría con la empresa Edesal S.A. en forma anual y un convenio de transferencia tecnológica con la empresa Davnar.

El Centro Interdisciplinario de Servicios (CIS), de la FCH, muy reconocido por la comunidad, atiende gratuitamente una gran demanda de servicios psicológicos, fonoaudiológicos y pedagógicos. La atención gratuita produce fricciones con los Consejos Profesionales.

### **5.3 Ley de Vinculación Tecnológica**

En el convenio marco firmado entre la Universidad Nacional de San Luis y la Fundación de la Universidad Nacional de San Luis (F.UNSL), se establece en el artículo 9º que la Fundación actúe como Unidad de Vinculación de la UNSL a todos los efectos de la Ley Nº23.877 y su decreto reglamentario. Asimismo, en el Estatuto de la Fundación, se establece entre sus funciones actuar como Unidad de Vinculación según los términos de la ley anterior.

No se indica en la información disponible algún contrato o convenio celebrado en el marco de la citada ley.

### **5.4 Bienestar Estudiantil**

#### **5.4.1 Acciones**

Las principales acciones que desarrolla la Secretaría de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario son: el funcionamiento de comedores universitarios, con el propósito central de brindar una dieta sana y equilibrada en materia de calorías y nutrientes; el otorgamiento de becas de ayuda económica y de comedor y las denominadas becas estímulo; la participación en el Programa Nacional de Becas que ofrece el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación; la difusión, promoción e inscripción para concursar en el Programa de Crédito Educativo que ofrece el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación; la organización de un sistema de Asistencia en Salud que permite brindar cobertura médica a través de la Obra social del personal de la UNSL ( DOSPU); el

estímulo de la participación de los estudiantes en actividades deportivas de índole competitivas y recreativas; el desarrollo de la recreación turística ofreciendo un camping ubicado a orillas del dique La Florida; la creación de un Centro de Acción Social Comunitario, cuyos servicios se ofrecen mediante los siguientes programas:

- 1 - Atención de problemas fonoaudiológicos.
- 2 - Programa cultural de barrios.
- 3 - Programa de Alfabetización “Nunca es tarde” a cargo de la Federación Universitaria de San Luis, con significativo desarrollo en la ciudad de Villa Mercedes, donde se ha creado la primera Cátedra Libre sobre Alfabetización del país.

#### **5.4.2 Becas**

Se cuenta con un presupuesto anual de \$325.000.- para becas. Hasta la fecha, seiscientos setenta estudiantes tienen becas de diferentes tipos: de comedor, de ayuda económica, de residencia. Ochenta de ellas son becas del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.

La UNSL ha elaborado un plan diferente de becas, centradas en la Contraprestación de Servicios en docencia, investigación y extensión (\$200 mensuales) que comenzará a implementarse a partir del mes de julio del año 1999.

#### **5.4.3 Residencias**

Se dispone de ciento diez residencias para estudiantes (pequeñas casas prefabricadas), de las cuales setenta están ubicadas en la ciudad de San Luis y cuarenta, en Villa Mercedes, en cada una de ellas se alojan dos estudiantes. Durante la visita realizada a la sede de Villa Mercedes se pudo ver estas residencias además de dialogar con usuarios. Se observó que sus dimensiones son extremadamente pequeñas. Actualmente gozan de este beneficio cincuenta y siete mujeres y veintitrés varones. Se señala que la relación según género es de 3/1. Solicitan alojamiento más mujeres que varones.

#### **5.4.4 Sanidad**

Se señala como tema de preocupación asistencial y social el de dar protección a numerosas estudiantes jóvenes que son madres solteras, algunas de ellas concurren a clases con sus bebés menores de un año (que no pueden quedar al cuidado de la guardería).

En la visita realizada a la Facultad de Ciencias Humanas se pudo comprobar este dato señalado por el Secretario; a su vez, en una conversación mantenida con un curso de alumnas del Profesorado de Nivel pre-primario espontáneamente surgió el tema del compromiso con la monoparentalidad en el cuidado del hijo, corroborado por la Secretaria Académica de esta Unidad Académica en la entrevista que se efectuó.

Se indagó acerca de las consultas médicas que los estudiantes realizan con mayor frecuencia; puede destacarse que un 50% de ellas se hacen en ginecología y que predominan las consultas sobre anticonceptivos, además de las relativas a traumatología. No obstante, se trata de datos parciales relevados por la Secretaría de Bienestar Estudiantil, no existen registros que permitan corroborar tales afirmaciones.

#### **5.4.5 Comedor**

Según el Secretario de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario, en los últimos diez años ha ido en disminución el número de estudiantes que concurren a los comedores, hecho que atribuye básicamente a un cambio en los hábitos alimentarios de los jóvenes. Está proyectado cambiar el menú existente fijo diario por un sistema que permita elección de comidas.

### **5.5 Fundación de la Universidad Nacional de San Luis**

#### **5.5.1 Estatuto**

La F.UNSL es una fundación con personería jurídica, sin fines de lucro, con domicilio en la sede del Rectorado de la UNSL. Tiene por objeto promover la acción de la Universidad en la incorporación de conocimientos al sistema productivo y proveer a ésta de los medios materiales y humanos para el cumplimiento de sus fines. Para ello se detallan en el artículo 3º toda una serie de funciones posibles de realizar.

Son miembros fundadores, la UNSL y todas las personas físicas o jurídicas que cumplan con los requisitos de admisión fijados en el artículo 6º. Está dirigida y administrada por un Consejo de Administración integrado por doce miembros. La Universidad se reserva con carácter permanente la Presidencia, la Vicepresidencia, la Secretaría y tres Vocalías. Estos cargos son designados por el Rector con acuerdo del Consejo Superior. Se establecen las funciones de cada miembro del Consejo de Administración. En caso de disolución, los bienes de la Fundación pasarían automáticamente a la Universidad.

### **5.5.2 Convenio con la UNSL**

Este convenio fue firmado el doce de mayo de 1992; consta de diez artículos generales en los cuales se establecen las actividades a realizar para aunar esfuerzos a fin de potenciar, a través de mecanismos dinámicos, el intercambio entre el sistema universitario y el tejido social y productivo. La Universidad autoriza a sus Unidades Académicas, grupos de trabajos, y a las distintas Secretarías a la firma de convenios particulares con la Fundación, enmarcados en las reglamentaciones vigentes al efecto. El Convenio tiene una duración de cinco años y se renueva automáticamente.

### **5.6 Ordenanza del Consejo Superior N° 28/97 sobre Modalidades de Vinculación con Terceros**

Esta ordenanza reglamenta las prestaciones -gratuitas o no- de servicios o asistencia técnica que puede brindar la Universidad a instituciones, empresas o particulares, denominados genéricamente terceros.

Distingue entre la vinculación directa, entre un tercero y la UNSL, y la vinculación indirecta, que se refiere a los compromisos con terceros que establezca la Fundación UNSL en su carácter de representante de la Universidad.

### **5.7 Reunión celebrada con la Presidenta de la Fundación UNSL**

La Presidenta informó sobre la creación, constitución y objetivos de la Fundación. Lleva personalmente el libro de entradas y salidas de fondos, cuidando preservar la mayor claridad para asegurar la transparencia de las acciones. Informó sobre una facturación mensual promedio de \$15.000.- por mes. De acuerdo con la Ordenanza que reglamenta la vinculación con terceros, la Fundación retiene el 7% de cada presupuestación, para su administración.

La Fundación está implementando algunas acciones que le reportarán fondos propios extras, como por ejemplo la preparación de las tarjetas magnéticas que se entregan a los alumnos regulares de la Universidad, con la cual pueden acceder a información, realizar trámites y obtener algunos beneficios.

A fin de difundir al medio los servicios que puede prestar la Universidad, ha editado tres juegos de folletos en los cuales se indican respectivamente por Facultad, los servicios que pueden prestar los diferentes grupos de trabajo en cada una de ellas.

Con relación al punto anterior, a juicio del CPE que asistió a la reunión, es necesario intensificar la campaña de divulgación de los servicios que puede

prestar la Universidad, por ejemplo mediante la contratación por parte de la Fundación, de los llamados “extensionistas”, alumnos avanzados o recién egresados de las distintas carreras, que deben recorrer las empresas, municipios e instituciones interesadas, ofreciendo los citados servicios.

### **5.8 Reunión efectuada con directivos de dos empresas líderes en la ciudad de San Luis**

En primer lugar se realizó una visita a la planta industrial de la empresa Interbelle Cosmetics S.A., ubicada en el Parque Industrial Norte de la ciudad de San Luis, donde el CPE fue recibido por su Director. Originariamente esta empresa, en el momento de su radicación en San Luis, se dedicaba a la producción de cosméticos. Posteriormente, decidida su permanencia en la provincia cambió el rubro de producción, y actualmente fabrica, entre otros artículos, la Sacarina Parke-Davis, el champú Nopucid, etc. La empresa cuenta en su planta con cinco profesionales egresados de la UNSL (dos bioquímicos, dos farmacéuticos, un ingeniero químico de la FICES) y cuarenta y cuatro operarios. El Director está muy satisfecho con el desempeño de los egresados de la UNSL.

Recorriendo la planta, se pudo apreciar la moderna tecnología utilizada en los procesos de producción, junto con una rigurosa asepsia y pulcritud en la instalación.

Posteriormente se realizó una visita a las oficinas centrales de la empresa Edesal, ubicadas en la Av. España 430, San Luis. Allí el CPE fue recibido por su Director Provincial, Ing. Alberto Salusso y un grupo de sus colaboradores inmediatos. Esta empresa privada, perteneciente al grupo Emdersa, es la distribuidora de electricidad en toda la provincia de San Luis.

Mantiene contacto con varios grupos de investigación y servicios de la UNSL, así por ejemplo a través de contratos, el Laboratorio de Electrónica de la Universidad repara equipos medidores. Además se celebró un contrato para la instalación de alarmas.

Por otra parte, ha volcado su accionar al ámbito educativo con el Programa de Becas “Conectados con el Futuro”, integrando a diez jóvenes sobresalientes de San Luis, y con el Programa Académico y de Pasantías en Estados Unidos, The Capital Experience. La UNSL fue favorecida con pasantías: en 1996 le fueron otorgadas seis, de un año de duración; cuatro correspondieron a pasantes estudiantes de Villa Mercedes de los cuales uno, una vez recibido, se incorporó a la empresa. En 1997 de tres pasantes de la UNSL, uno se incorporó luego a la empresa. Cuatro estudiantes de la Universidad gozan de una beca de cuatro meses en los EE.UU.

## **5.9 Reunión con el señor Intendente de la ciudad de San Luis**

El día 10 de junio se mantuvo una entrevista con el señor Intendente de la ciudad de San Luis, Dr. Carlos Ponce, quien manifestó su agrado por la visita del CPE de la CONEAU así como su interés por fortalecer las relaciones Universidad-comunidad local mediante acciones integradas superadoras de diferencias ideológicas o políticas.

El señor Intendente, Profesor Consulto de la UNSL y aún con actividad docente en el campo de la Fisicoquímica, demostró poseer una amplia experiencia sobre la organización universitaria. A su criterio, la actividad universitaria debe prioritar las acciones de transferencia a través de actividades de extensión y prestación de servicios a la comunidad de la que forma parte.

## **5.10 Conclusiones**

### ***5.10.1 Fortalezas***

- Apertura de un Centro Cultural en el centro de la ciudad de San Luis.
- Planificación anual de las actividades de extensión en asistencia social, cultural y artística, que vinculan a la Universidad con la sociedad de su área de influencia.
- Ubicación de sus dos sedes en la cercanía de importantes parques industriales.
- Recursos humanos capacitados para satisfacer demandas de transferencias y servicios de la comunidad.
- Convenio con la Fundación de la UNSL para que ésta actúe como interfase entre la Universidad y el ámbito social y productivo.
- Proceso de discusión y evaluación de una política de coordinación de servicios a terceros.
- Puesta en marcha de una Secretaría de Relaciones Interinstitucionales.

### ***5.10.2 Debilidades***

- Falta de programas de extensión y transferencia en cantidad, contenidos y calidad acorde con los objetivos definidos por la Universidad.
- Falta de una centralización, sistematización y actualización de los convenios vigentes, para una eficaz evaluación de sus avances o resultados finales.
- Falta de incentivos a los grupos de investigación para realizar tareas de transferencia de tecnología y servicios a la comunidad.

- Baja incidencia de los recursos propios con relación a la potencialidad de los servicios a terceros.
- Falta de una política más activa de servicios a terceros.
- Falta de coordinación integral de las relaciones interinstitucionales.

### **5.11 Recomendaciones**

- Divulgar mediante una promoción “agresiva” los servicios que puede prestar la Universidad a la comunidad, empleando para ello “extensionistas” de la misma institución.
- Hacer eficiente la ordenanza sobre trabajos a terceros.
- Profundizar las relaciones entre las unidades académicas para brindar un mejor servicio a la comunidad.

## **6. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

Se observa, tanto en el Centro Universitario San Luis como en el de Villa Mercedes, que las autoridades universitarias están realizando un importante esfuerzo por adecuar la infraestructura y el equipamiento para la docencia y la investigación a las necesidades actuales y futuras. No obstante, se verifica también una dispersión de la calidad de la infraestructura entre las distintas facultades y/o entre sus propios departamentos.

En vista de la actual situación socio-económica, se concentran los horarios docentes en las últimas horas de la tarde, lo cual puede facilitar la concurrencia a clases de los estudiantes que trabajan, pero tiene como consecuencia negativa que las aulas -según la capacidad actual- resulten insuficientes.

Según se desprende de los Informes de Autoevaluación y de las entrevistas con docentes y alumnos, además de haber pocas aulas disponibles, existen algunos problemas de distribución de las mismas para clases, exámenes parciales, finales, cursos del DETI, extensión universitaria, etc.

Por otra parte, la falta de climatización en la mayoría de los edificios impide un mejor aprovechamiento de los mismos en casos de temperaturas extremas.

El equipamiento es bueno en lo que hace a la investigación, pero no en el caso de la docencia.

Aquellos departamentos beneficiados con préstamos del FOMECA para el mejoramiento de la función docencia han perfeccionado sustancialmente el

equipamiento para la práctica de sus asignaturas, lo cual debería redundar en una mejor enseñanza y también en una mejora del nivel de investigación.

## **6.1 Bibliotecas**

La UNSL cuenta con una Biblioteca Central, ubicada en el edificio central en la ciudad de San Luis, una biblioteca situada en la sede de Villa Mercedes perteneciente a la FICES, y una biblioteca perteneciente a la Escuela Normal, a unas diez cuadras de la Biblioteca Central.

La Biblioteca Central posee aproximadamente setenta mil libros y cincuenta mil ejemplares de revistas, mientras que la Biblioteca Villa Mercedes cuenta con aproximadamente dieciséis mil libros y siete mil revistas, y la Biblioteca de la Escuela Normal aproximadamente, con catorce mil libros y cinco mil revistas.

Además, los grupos de investigación adquieren publicaciones periódicas con recursos alternativos, cuyo acceso no siempre está abierto a toda la comunidad universitaria. La Universidad cuenta además, con colecciones privadas importantes pertenecientes a prestigiosos docentes de la casa, que han sido donadas a la misma y que actualmente se encuentran en lugares acondicionados especialmente.

La UNSL participa en el Proyecto FOMEC para modernización de las bibliotecas universitarias, por un monto de \$ 236.900.-, con un programa de ajuste, el que consta de tres instancias: adquisición de equipos, formación de recursos humanos y asistencia técnica.

Como consecuencia de la ejecución del Proyecto FOMEC se adquirió moderno equipamiento de computación, incluyendo servidores y computadoras para la sala de lectura, procesamiento de material, etc., para la Biblioteca Central y para la Biblioteca de Villa Mercedes.

Se ha implementado el préstamo de libros por computadora y se descartó el antiguo sistema de fichas. Además, se ha implementando el sistema de estantería abierta.

Se han conectado las bibliotecas a la Red Internet y a la red interna de la UNSL, con las múltiples ventajas que ello significa para la organización y actividades de las mismas, como para los potenciales usuarios internos y externos.

La Subsecretaría Académica tiene a su cargo la página Web de la Universidad, en la cual se está colocando permanentemente información de interés general acerca de la institución. Se realiza una completa integración de las tres bibliotecas de la Universidad a dicha página.



El personal de las bibliotecas se actualiza permanentemente en lo relativo a temas informáticos que hacen al buen funcionamiento de las mismas.

A partir de las distintas entrevistas celebradas con alumnos y docentes, se concluyó que el uso de las bibliotecas aún no se ha generalizado, como consecuencia de la falta de bibliografía moderna y de la falta de salas de lectura apropiadas.

## **6.2 Sistemas y Red Informática**

La Universidad posee un sistema informático en desarrollo, con módulos importantes para la gestión ya puestos en marcha, y una red informática (Intranet) con acceso (en función de las jerarquías correspondientes) para todas las dependencias y actores de la organización.

Entre las acciones claves que se han planteado, en Administración y Gestión se encararon, y se prevén, actividades destinadas a mejorar la eficacia organizativa sobre la base del desarrollo de *software* para la informatización de toda la Universidad, con el objeto de agilizar sus principales procesos administrativos.

Se considera que contar con un banco de datos lo más detallado posible es un requisito indispensable para poder tomar decisiones. Existe una clara conciencia de la importancia de la calidad de la información de que se disponga. En este sentido, la cuestión central es que los funcionarios docentes y no docentes a cargo de los procesos de la gestión, en todos sus niveles, adopten los circuitos correspondientes para tenerla en tiempo y forma.

Frente a esto, por un lado, se encuentra la dificultad para imponer sistemas por la falta de capacitación y por la resistencia cultural del personal. Los cursos de capacitación están actuando, con buenos resultados, como elementos facilitadores del cambio; es necesario por ende sistematizarlos, fortalecerlos y profundizarlos. Por otro lado, es fundamental que los sistemas sean robustos y que su desarrollo no se extienda antes de haber dado resultados por lo menos parciales, a fin de que la gente los vaya incorporando a su dinámica de trabajo.

Las apreciaciones vertidas, transmitidas en las diversas entrevistas mantenidas con autoridades, personal docente y no docente y responsables de la coordinación e implementación de los sistemas, sumadas a los avances concretos que se han observado, dan cuenta del alto grado de conciencia y compromiso de la organización con el desarrollo de esta herramienta esencial para la eficacia y eficiencia de la institución.

Los sistemas desarrollados y en desarrollo por parte de la Universidad, y sus principales características, son los siguientes:

### ***Sistema de Alumnos***

El sistema incluye información histórica completa del desempeño estudiantil. Se encuentra funcionando y se trata de un sistema *on-line*. Si bien no funciona aún en Villa Mercedes, está prevista su puesta en marcha para julio de 1999.

### ***Sistema de Ejecución y Control Presupuestario***

Está en marcha un proyecto financiado por el Ministerio para instalar estaciones de trabajo *on-line* en Unidades Académicas y Ejecutoras. Asimismo se está implementando un inventario de patrimonio y se encuentran en desarrollo sistemas para caja chica y viáticos y para suministros y *stocks*.

### ***Sistema de Personal***

Está en funcionamiento desde el año 1995 sobre la base del subsistema de sueldos diseñado e implementado por la UNSL. El mismo incluye información sobre el personal docente y no docente. Como ya se indicó, se está evaluando la posibilidad de adoptar el sistema Pampa del MCyE, o de ampliar el elaborado por la propia Universidad.

El sistema actual de sueldos incluye información sobre el personal según áreas y departamentos de pertenencia y antigüedad. Se está en proceso de completar la información faltante tanto de los docentes como de los no docentes (nivel de instrucción de no docentes, información académica sobre docentes, entre otros).

### ***Bibliotecas***

Se encuentra funcionando e incluye búsquedas, pedido de libros y publicaciones *on-line*.

### ***Digesto Administrativo***

Si bien el sistema está en funcionamiento aún no se ha cargado toda la información correspondiente para que el digesto esté completo.

### ***Sistema de Ciencia y Técnica***

Está en pleno desarrollo y están cargados los Trabajos o Proyectos consolidados.

Como rasgo común, se trata de que paulatinamente los sistemas funcionen en red, *on-line*, con dominio público y dominio restringido y accesible con un navegador (sin costo por bajarse de la Web).

La Universidad posee un parque de aproximadamente setecientas PCs. Todos los sistemas se elaboran sobre base PC, y con bases Informix cedidas por el MCyE.

La parte técnica la desarrollan cinco contratados de la carrera de Tecnicatura en Microprocesadores. Son los encargados de toda la red, inclusive de su instalación.

Finalmente, es importante destacar que se realizan ochenta mil consultas semanales internas a la página Web de la UNSL; que se hace un uso intensivo de la capacidad computacional existente, gracias a las PC conectadas en red y a la aplicación de un sistema de cola distribuido para la realización de los trabajos (Condor de la Universidad de Winsconsin); y que el acceso a Internet que la red brinda se encuentra saturado (tema en vías de solución para la cual ayudará la desregulación a fin de erogar iguales recursos que los actuales por más capacidad de la prestación).

## **6.3 Conclusiones**

### ***6.3.1 Fortalezas***

- Calidad del equipamiento dedicado a las tareas de investigación.
- Rendimiento de los préstamos del FOMECA que han potenciado el equipamiento para la práctica de algunas asignaturas.
- Sistemas y red informática desarrollada con eficacia y eficiencia y en desarrollo, al servicio de las funciones de la Universidad.
- Uso intensivo de la capacidad computacional existente.
- Alto grado de conciencia y compromiso de las autoridades de la organización y del personal directamente involucrado, con el desarrollo de las herramientas informáticas.

### ***6.3.2 Debilidades***

- Desequilibrios en la distribución de los recursos en infraestructura y equipamiento.
- Dificultad para instaurar sistemas informáticos por falta de capacitación y por la resistencia cultural del personal con funciones de gestión.

## **6.4 Recomendaciones**

- Ajustar la distribución de la infraestructura y del equipamiento sobre la base del relevamiento de recursos disponibles y el balance de necesidades por función y facultad.
- Fortalecer acciones de sensibilización y capacitación sistemáticas orientadas a la adopción de los circuitos informatizados por parte del personal docente y no docente a cargo de los procesos de gestión.

## **7. GESTIÓN**

### **7.1 Enfoque**

Las definiciones contenidas en los Propósitos Institucionales que se ha impuesto la Universidad -en especial el 11 y 12-, lo manifestado por sus autoridades durante la visita y las recomendaciones al respecto que aparecen en el último taller del personal no docente, inducen a adoptar un enfoque para la evaluación de la función gestión basado en un modelo integrador de los distintos elementos de capacidad institucional necesarios para la misma.

En este sentido, se considera pertinente presentar aquí los lineamientos que se tienen en cuenta cuando se analizan las distintas áreas y actividades de la Universidad y de las facultades que la componen.

Así, se considera que los principales factores de un sistema integrador de la gestión son los siguientes:

- 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; e identificación de impactos esperados y beneficiarios.
- 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 déficits de capacidad institucional.
- Diseño e implementación de planes de capacitación, en los aspectos en que los recursos humanos presenten déficit de capacidad cuya resolución se

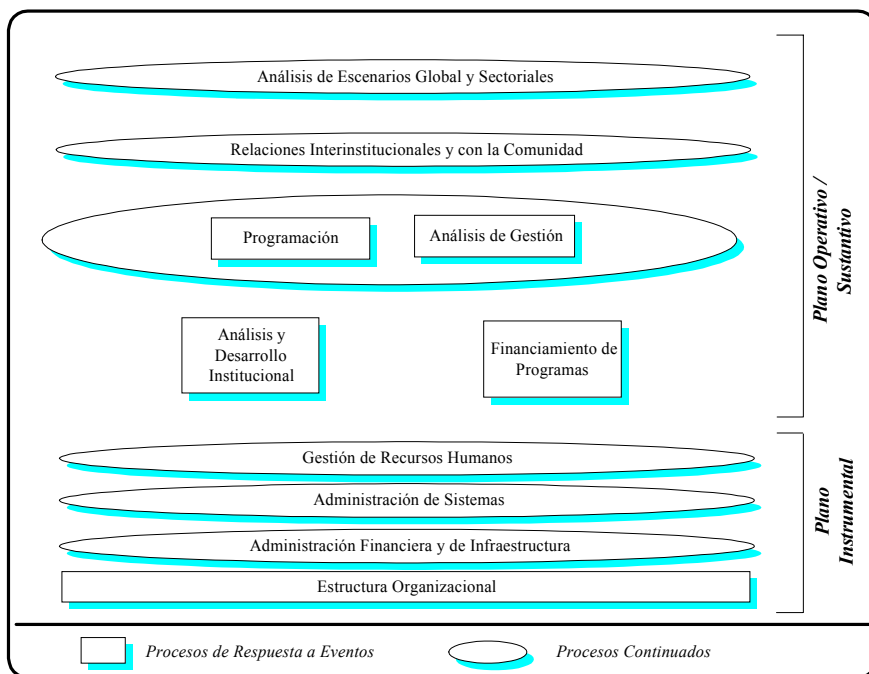
considere prioritaria, incluyendo los necesarios para la función de desarrollo institucional propiamente dicha.

- Definición de proyectos de resolución de los déficits de capacidad institucional.

Los lineamientos del modelo de gestión sobre los que descansa la definición de un sistema de la naturaleza planteada 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 constituyen la solución a los déficits de la capacidad institucional.
- La gestión de las relaciones interinstitucionales de cada entidad con las demás y con la comunidad adquiere especial trascendencia para una correcta interpretación de los escenarios y para 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 déficits 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 proceso de Análisis y Desarrollo Institucional.
- En el proceso de Financiamiento de Programas se identifican fuentes y se determinan las disponibilidades que acotarán las actividades programadas.
- Los procesos que conforman el plano instrumental son los comunes a toda organización.

La consideración de lo anterior permite identificar los procesos básicos que se presentan y describen seguidamente.



Es en función de estos procesos básicos, acordes con la visión integradora que se encontró en la Universidad, es que se aborda el análisis de la función gestión de la institución.

## 7.2 Presupuesto

### 7.2.1 Magnitud, Fuente y Aplicación de los Recursos por Objeto del Gasto

El presupuesto total de la UNSL para el ejercicio 1998 ha sido de \$42,205 millones, provenientes en su mayor parte del Tesoro Nacional. Los recursos propios y el crédito externo (destinado a la financiación de los proyectos del FOMECE) participan cada uno de ellos con el 2% del total.

Estos recursos se han ejecutado para financiar gastos en personal (69%); transferencias (correspondiente a incentivos, becas y subsidios en gran parte, 15%); servicios no personales (7%) y bienes de uso (7%).

La ejecución de los créditos asignados ha sido del 94% lo cual se debe, de acuerdo con la información proporcionada por la Secretaría de Hacienda y Finanzas del Rectorado, en su mayor parte, a la indisponibilidad de fondos y, en menor medida, a la demora en la tramitación de certificados por compras en el exterior.

**Tabla 4**  
**PRESUPUESTO 1998**  
**CRÉDITO FINAL AJUSTADO POR FUENTE E INCISO**  
**Valores monetarios en miles de \$ corrientes**

	Tesoro Nacional	Recursos Propios	Crédito Externo	Subtotal Ejercicio	Rem'nte Ej. Anter.	TOTAL	Distribución
<b>1 Gastos en Personal</b>	29.180			<b>29.180</b>		<b>29.180</b>	69%
<b>2 Bienes de Consumo</b>	505	44		<b>549</b>	59	<b>608</b>	1%
<b>3 Servicios No Personales</b>	2.195	566	127	<b>2.888</b>	236	<b>3.124</b>	7%
<b>4 Bienes de Uso</b>	1.373	41	519	<b>1.933</b>	980	<b>2.913</b>	7%
<b>5 Transferencias</b>	5.525	232	112	<b>5.869</b>	513	<b>6.382</b>	15%
<b>TOTAL</b>	<b>38.778</b>	<b>883</b>	<b>758</b>	<b>40.419</b>	<b>1.788</b>	<b>42.207</b>	100%
<b>Distribución</b>	92%	2%	2%	96%	4%	100%	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Dirección General de Programación Presupuestaria - UNSL.

A fin de comparar estos valores con el resto del sistema universitario nacional, se tomaron datos del Anuario 1996 de Estadísticas Universitarias de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Cultura y Educación.

A partir de los cálculos efectuados, puede concluirse lo siguiente:

- a) La UNSL cuenta con un presupuesto relativamente alto respecto del sistema. El presupuesto por alumno sería del doble del promedio general, y casi un 20% superior al promedio de las universidades pequeñas (tramo dentro del cual se ubica la UNSL). Este diferencial es aplicado a una mayor planta docente, ya que el presupuesto total por docente es similar al de las universidades pequeñas.
- b) Lo anterior repercutiría en la eficiencia del gasto, ya que el presupuesto por egresado es un 14% inferior al promedio de las universidades comparables.
- c) Esta aparente eficiencia del gasto se habría incrementado en los últimos años, ya que el presupuesto por egresado en 1998 sería inferior al del año 1996. Más todavía, en el año 1998 se combinan un menor presupuesto por alumno con un mayor presupuesto por docente.

**Tabla 5**  
**PRESUPUESTO**  
**COMPARACIÓN CRÉDITO CON RESTO DE UNIVERSIDADES**  
**Valores monetarios en miles de \$ constantes**

<b>MAGNITUDES RELATIVAS (*)</b>				
	<b>UNSL</b>	<b>GENERAL</b>	<b>UN.PEQ'ÑAS</b>	<b>UNSL/PEQ</b>
<b>Por Alumno 1996</b>	4,15	2,05	3,51	1,18
<b>Por Docente (**) 1996</b>	37,66	42,35	37,52	1,00
<b>Por Egresado 1995</b>	98,35	45,56	114,08	0,86
<b>MAGNITUDES RELATIVAS 1998 (*)</b>				
	<b>UNSL</b>	<b>98/96</b>		
<b>Por Alumno</b>	3,36	0,81		
<b>Por Docente (**)</b>	44,94	1,19		
<b>Por Egresado (***)</b>	78,63	0,80		

(\*): Presupuestos totales, excluidos remanentes de ejercicios anteriores.

(\*\*): Se computan docentes equivalentes a exclusivos, considerando coeficientes del 0,5 para los de dedicación semiexclusiva y 0,25 para los de dedicación simple.

(\*\*\*): Por falta de datos correspondientes a 1998 se consideran egresados de 1997. Éstos son significativamente superiores a todos los valores de la serie histórica, por lo cual, si no se confirma un valor similar para 1998, se estaría introduciendo una distorsión de magnitud en la relación anotada. Fuentes: Elaboración Propia, sobre la base de datos del Anuario 1996 de Estadísticas Universitarias – SPU- MCyE, y de la Dirección General de Programación Presupuestaria - UNSL

- d) La distribución comparada de las fuentes de financiamiento, por su parte, muestra la baja incidencia de los recursos propios. Éstos dependen de los servicios a terceros que, como se analiza en otras partes de este informe, se hallan “subexplotados” en su potencialidad, dada la importancia de la inserción de la Universidad en la comunidad.
- e) La distribución comparada por objeto del gasto, a su vez, muestra la significación que posee para la Universidad la política de aprovechamiento de incentivos para el personal docente y la de becas para el personal docente y no docente. Cabe destacar también la aplicación de recursos a la inversión en bienes de uso.



**Tabla 6**  
**PRESUPUESTO**  
**COMPARACIÓN CRÉDITO CON RESTO DE UNIVERSIDADES**  
**Valores monetarios en miles de \$ constantes**

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO 1996</b>				
	<b>UNSL</b>	<b>DISTRIB.</b>	<b>GENERAL</b>	<b>DISTRIB.</b>
Tesoro Nacional	35.395	90%	1.476.392	86%
Recursos Propios	451	1%	132.867	8%
Crédito Externo - Otras	2.233	6%	48.051	3%
Remanente Ej Anteriores	1.398	4%	64.265	4%

<b>OBJETO DEL GASTO 1996</b>				
	<b>UNSL</b>	<b>DISTRIB.</b>	<b>GENERAL</b>	<b>DISTRIB.</b>
1-Gastos en Personal	28.788	76%	1.303.636	78%
2-Bienes de Consumo	537	1%	41.333	2%
3-Servicios No Personales	2.374	6%	159.647	10%
4-Bienes de Uso	1.746	5%	54.359	3%
5-Transferencias	4.635	12%	106.602	6%
6-Activos Financieros		0%	17	0%
7-Servicios Deudas		0%	1.716	0%

Fuentes: Elaboración Propia, sobre la base de datos de: Anuario 1996 de Estadísticas Universitarias – SPU- MCyE, y de la Dirección General de Programación Presupuestaria - UNSL

### ***7.2.2 Aplicación de los Recursos por Función y Dependencia***

La UNSL dedica la mayor parte de su presupuesto a las actividades sustantivas de Docencia, Investigación y Proyectos FOMEC (67%), y le siguen en orden de importancia las actividades ligadas a Servicios de Apoyo (24%). Cabe apuntar que dentro de ambas se destacan las erogaciones correspondientes a Remuneraciones del Personal, Docente en el primer caso y No Docente en el segundo.

Con un menor orden de absorción de recursos se encuentran las actividades asociadas con el Bienestar Universitario (4%), con la Conducción de la Universidad (3%) y con Construcciones de los Complejos Universitarios (1%). Dentro de las dos primeras vuelven a destacarse las erogaciones en concepto de Remuneraciones del Personal: No Docente para Bienestar Universitario y Docente dentro de la Conducción.

**Tabla 7**  
**PRESUPUESTO 1998**  
**CRÉDITO ORIGINAL - TOTAL DE FUENTES**  
**RESUMEN DISTRIBUCIÓN POR FUNCIÓN**  
**Valores monetarios en miles de \$ corrientes**

<b>TOTAL</b>		<b>42.540</b>	<b>100%</b>
	CONDUCCIÓN	1.272	3%
	DOCENCIA+INVESTIGACIÓN	26.764	63%
	EXTENSIÓN	150	0%
	SERVICIOS DE APOYO	10.313	24%
	BIENESTAR UNIVERSITARIO	1.769	4%
	CONSTRUCCIONES	634	1%
	FOMECA	1.638	4%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Dirección General de Programación Presupuestaria - UNSL

Nota: La diferencia entre el crédito total del presente cuadro y el consignado en ítems anteriores se debe, de acuerdo con lo informado por la fuente, a ajustes que por razones técnicas y temporales no pudieron ser incorporados al sistema de gestión presupuestaria (Comechingones).

La distribución de los créditos por dependencia muestra la concentración del manejo de recursos en Actividades Centrales (35%). Las Facultades en su conjunto absorben el 57%; el DETI, el 1% y la Escuela Normal, el 5% (ver Tabla 8).

**Tabla 8**

Activ. Centrales – Rectorado	<b>14.986</b>	<b>35%</b>
FICES	<b>5.527</b>	<b>13%</b>
FQByF	<b>7.114</b>	<b>17%</b>
FCFMyN	<b>6.152</b>	<b>14%</b>
FCH	<b>5.661</b>	<b>13%</b>
DETI	<b>436</b>	<b>1%</b>
EN	<b>2.665</b>	<b>6%</b>

Fuente: elaboración propia sobre la base de datos de la Dirección General de Programación Presupuestaria – UNSL

Dentro de las Actividades Centrales, la mayor proporción se encuentra en los Servicios de Apoyo (44%) mientras que decrece en las actividades de Investigación (26%) y en Bienestar Universitario (12%). El gasto en los Servicios de Apoyo se concentra en remuneraciones de personal docente afectado a las Actividades Centrales, en becas para el personal no docente y en el pago de servicios de terceros. El gasto en Investigación, por su parte, es absorbido por el Incentivo Docente, Remuneraciones al Personal, y adquisición de Bienes de Uso. Los gastos en Bienestar Universitario, como se expresara antes, cubren en una alta proporción remuneraciones al personal no docente afectado a Asuntos Estudiantiles.

Debe destacarse, asimismo, la magnitud de las erogaciones en Becas para el personal Docente; la escasa cantidad de recursos que demanda la Obra

Social de la Universidad (DOSPU) frente a la manifestada eficacia de sus prestaciones; y la escasa relevancia de las erogaciones en Extensión (salvo en la FCH donde son casi equivalentes a los gastos de funcionamiento de los Departamentos), comparada con la potencialidad que representaría una política más activa de servicios a terceros como fuente para la obtención de mayores recursos propios (ver Tabla 9).

**Tabla 9**

<b>Activ. Centrales – Rectorado</b>	<b>14.986</b>		
Conducción	462	3%	
Docencia – Becas	1.063	7%	
Servicios de Apoyo	6.580	44%	
Bienestar Universitario	1.769	12%	
	<i>Asuntos Estudiantiles</i>		1.244
	<i>DOSPU</i>		297
	<i>Jardín Maternal</i>		228
Mantenimiento Edificio	389	3%	
Construcción Complejo	634	4%	
	<i>San Luis</i>		632
	<i>Villa Mercedes</i>		2
U.E.FOMECA	5	0%	
Extensión	150	1%	
	<i>Cultural</i>		130
	<i>Científica</i>		2
	<i>Comunicación y Difusión</i>		17
	<i>Servicios a Terceros</i>		0
Investigación	3.933	26%	

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de datos de la Dirección General de Programación Prepresupuestaria - UNSL y de la Dirección de Estadística. Secretaría Académica, Rectorado.

Entre las facultades, la mayor proporción del crédito es asignado a la de Química, Bioquímica y Farmacia, a la que siguen, respectivamente, la de Ciencias Físico- Matemáticas y Naturales, la de Ciencias Humanas y, en último lugar, la de Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales.

Analizando la distribución interna por función de los recursos de las mismas, se destacan la concentración de recursos del FOMECA en la FCFM y N; y mayores gastos en Conducción y Apoyo en la FICES (que se explicarían por tener sede distinta y alejada de las demás facultades, y cuyo apoyo es absorbido en parte por el Rectorado, tabla 10).

**Tabla 10**

<b>FICES</b>		<b>5.527</b>	<b>13%</b>	
	Conducción		301	5%
	Docencia		4.265	77%
	Apoyo Administrativo		946	17%
	FOMECE		15	0%
<b>FQByF</b>		<b>7.114</b>	<b>17%</b>	
	Conducción		140	2%
	Docencia		5.924	83%
	Apoyo Administrativo		847	12%
	FOMECE		202	3%
<b>FCFMYN</b>		<b>6.152</b>	<b>14%</b>	
	Conducción		219	4%
	Docencia		4.140	67%
	Apoyo Administrativo		530	9%
	FOMECE		1.264	21%
<b>FCH</b>		<b>5.661</b>	<b>13%</b>	
	Conducción		118	2%
	Docencia		4.846	86%
	Apoyo Administrativo		544	10%
	FOMECE		152	3%
<b>DETI</b>		<b>436</b>	<b>1%</b>	
	Conducción		-	0%
	Docencia		366	84%
	Apoyo Administrativo		70	16%
	FOMECE		-	0%
<b>EN</b>		<b>2.665</b>	<b>6%</b>	
	Conducción		32	1%
	Docencia		2.226	84%
	Apoyo Administrativo		408	15%
	FOMECE		-	0%

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de datos de la Dirección General de Programación Presupuestaria - UNSL

**Tabla 11<sup>3</sup>**

<b>FICES</b>		<b>5.512</b>	<b>13,4%</b>	
	Conducción		301	6%
	Docencia		4.265	77%
	Apoyo Administrativo		946	17%
<b>FQByF</b>		<b>6.912</b>	<b>16,8%</b>	
	Conducción		140	2%
	Docencia		5.924	86%
	Apoyo Administrativo		847	12%
<b>FCFMyN</b>		<b>4.888</b>	<b>11,9%</b>	
	Conducción		219	4%
	Docencia		4.140	85%
	Apoyo Administrativo		530	11%
<b>FCH</b>		<b>5.509</b>	<b>13,4%</b>	
	Conducción		118	2%
	Docencia		4.846	88%
	Apoyo Administrativo		544	10%
<b>DETI</b>		<b>436</b>	<b>1%</b>	
	Conducción		-	0%
	Docencia		366	84%
	Apoyo Administrativo		70	16%
<b>EN</b>		<b>2.665</b>	<b>6%</b>	
	Conducción		2	1%
	Docencia		2.226	84%
	Apoyo Administrativo		408	15%

Así, la FCFMyN aparece con magnitudes significativamente superiores al resto de las facultades según las tres variables mencionadas (manifiestamente superior en pesos por egresado).

Si consideramos las otras Facultades, la FICES utiliza la mayor cantidad de recursos por egresado, con valores por alumno y por docente relativamente similares al resto.

La desagregación por función muestra comportamientos relativos similares a los descriptos. Se confirma la mayor utilización relativa de recursos

---

<sup>3</sup> En esta tabla no se incluye FOMECE en el total de los recursos por Unidades Académicas, pues éstos son recursos externos obtenidos en programas nacionales.

para Conducción y Apoyo Administrativo de la FICES respecto del resto de las facultades; la importancia de los proyectos FOMECA en la FCFM<sub>YN</sub> y la magnitud de los gastos en docencia de esta última respecto del resto.

En otro orden, la DETI no presenta gastos en Conducción y son menores sus erogaciones en Apoyo, ya que son absorbidos por el Rectorado; además, su presupuesto por alumno y por egresado es significativamente menor al de las facultades, dado que utiliza recursos docentes de las mismas y agrupa carreras cortas.

**Tabla 12**  
**PRESUPUESTO 1998**  
**CRÉDITO ORIGINAL - TOTAL DE FUENTES**  
**COMPARACIÓN MAGNITUDES POR FACULTAD**  
**Valores monetarios en \$ corrientes**

	Presupuesto miles \$	Alumnos	Egresados	Docentes	\$/alumno	\$/egresado	\$/docente
<b>FICES</b>	<b>5.527</b>	<b>2.642</b>	<b>56</b>	<b>198</b>	<b>2.092</b>	<b>98.697</b>	<b>27.914</b>
Conducción	301				114	5.369	1.519
Docencia	4.265				1.614	76.168	21.543
Apoyo	946				358	16.893	4.778
Administrativo							
FOMECA	15				6	267	75
<b>FQByF</b>	<b>7.114</b>	<b>3.369</b>	<b>157</b>	<b>259</b>	<b>2.112</b>	<b>45.311</b>	<b>27.520</b>
Conducción	140				42	892	542
Docencia	5.924				1.758	37.734	22.918
Apoyo Ad.	847				252	5.397	3.278
FOMECA	202				60	1.288	782
<b>FCFM<sub>YN</sub></b>	<b>6.152</b>	<b>1.245</b>	<b>24</b>	<b>187</b>	<b>4.942</b>	<b>256.345</b>	<b>32.944</b>
Conducción	219				176	9.125	1.173
Docencia	4.140				3.325	172.488	22.167
Apoyo Ad.	530				426	22.082	2.838
FOMECA	1.264				1.015	52.650	6.766
<b>FCH</b>	<b>5.661</b>	<b>2.796</b>	<b>119</b>	<b>204</b>	<b>2.025</b>	<b>47.568</b>	<b>27.816</b>
Conducción	118				42	993	581
Docencia	4.846				1.733	40.722	23.813
Apoyo Ad.	544				195	4.574	2.675
FOMECA	152				54	1.278	748
<b>DETI</b>	<b>436</b>	<b>3.305</b>	<b>104</b>		<b>132</b>	<b>4.189</b>	
Conducción	-				-	-	
Docencia	366				111	3.521	
Apoyo Ad.	70				21	668	
FOMECA	-				-	-	

Fuentes: Dirección General de Programación Presupuestaria - UNSL

### **7.2.3 Administración de los Recursos**

En el Ejercicio 1998 se han ejecutado casi el 100% de los créditos disponibles. Esta es una primera aproximación a la medición de la eficacia de la gestión presupuestaria. Un análisis más profundo debe considerar el proceso de toma de decisiones y su congruencia con los propósitos institucionales.

En principio debe destacarse el manejo del presupuesto por programas, parte del cual halla su manifestación en la definición de la red programática vigente para la Universidad en su conjunto. Al respecto, debe aclararse que tanto la utilización de este enfoque como la sistematización de su manejo no se encuentra extendido en forma homogénea en todas las áreas del Rectorado y de las distintas facultades.

La distribución del presupuesto parte de los análisis que realiza una Comisión de Presupuesto y Cuentas dependiente del Consejo Superior. Ésta posee ocho miembros, representantes de docentes, no docentes, alumnos y graduados. La asignación del presupuesto se fundamenta en los proyectos y metas que los interesados en llevarlos adelante presentan ante la Comisión. Existen políticas explícitas de distribución de recursos consensuadas en el Consejo Superior, sobre la base de las cuales se priorizan las asignaciones con la ayuda de la Comisión.

La distribución del presupuesto en su conjunto, se realiza según las asignaciones del año anterior, utilizando una metodología adoptada desde el año 1984. Al presupuesto del año anterior se le agregan las actividades adicionales permitidas por el incremento del presupuesto. En realidad, entonces, es sobre estos incrementos que se toman las decisiones.

Así, las remuneraciones del personal son calculadas proyectando el ejecutado del año anterior.

Los gastos de funcionamiento son distribuidos en forma igualitaria para todas las facultades (aproximadamente \$ 480.000.- para la FQByF y \$320.000.- para las otras tres). Los incrementos en el presupuesto, por ejemplo para 1999, fueron asignados del siguiente modo:

- \$2.000.000.- a actividades académicas, docencia e investigación:
  - Aulas y laboratorios,
  - Bibliografía,
  - Internet,
  - Becas o ayuda para formación de docentes (cursos de capacitación, maestrías): según Ordenanza 1/91 destinada a complementar pasajes o estadías, apoyo de auxiliares en pasantías transitorias y capacitación,
- \$1.200.000.- a construcciones de los complejos universitarios, unificación de bibliotecas de Villa Mercedes, reconversión de energía.

Está en discusión la implementación de una nueva metodología basada en la distribución de cargos, dedicaciones y alumnos.

Para los próximos ejercicios, las autoridades consideran prioritario homogeneizar la relación docentes-horas/alumnos dentro de cada facultad

(reconociendo la existencia de una dispersión muy grande) y se proponen mejorar la relación Profesores-Auxiliares. No obstante la gestión del propio personal docente y no docente está a cargo de cada una de las facultades.

Asimismo, se ha fijado la política de fomentar servicios (se han logrado préstamos del FONTAR para ello), tanto para darle al alumno una formación más completa que la que se le brinda en los trabajos prácticos, como para obtener mayores recursos, aprovechando la potencialidad del alto grado de inserción que tiene la Universidad en el medio.

El Sistema de Gestión Presupuestaria utilizado es el Comechingones, del Ministerio de Cultura y Educación. Se ha puesto en marcha un proyecto financiado por el Ministerio para instalar estaciones de trabajo *on-line* en Unidades Académicas y Ejecutoras.

Las facultades, por su parte, sólo manejan el presupuesto ordinario. Si bien la administración del presupuesto por facultad es similar para todas ellas, se registran particularidades y comentarios que se considera apropiado exponer seguidamente.

### ***FICES***

Están ordenando la gestión presupuestaria por Programa y Subprograma; dentro de éstos, por categoría solicitada por la Secretaría de Hacienda del Rectorado y por inciso y partida. Tienen una definición de la red programática propia, elaborada por el Decano. Acorde con ésta, el Decano está desarrollando el sistema computarizado correspondiente. De no prosperar esta iniciativa, los responsables de la administración presupuestaria consideran necesario poseer el sistema de gestión presupuestario utilizado en el nivel central.

Manejan ingresos propios directamente, manifiestan que les resulta conveniente porque la Fundación no les gira de manera eficiente el monto correspondiente. Para las compras, una Comisión por cada Departamento efectúa un balance de necesidades. Luego de ello, son priorizadas según proyectos, impacto y utilización. En función de esa priorización, los departamentos disponen la ejecución en los rubros: librería, computación, bibliografía, vidrio, drogas, equipamiento. Para efectivizarlas recurren al concurso de precios según las normas. Los gastos menores se atienden por un sistema de caja chica. La energía eléctrica es pagada por el Rectorado.

### ***FCH***

Si bien la distribución del presupuesto es analizado anualmente por la Comisión de Presupuesto del Consejo Directivo de esta Facultad, una parte sustancial del mismo se distribuye según criterios históricos. Asimismo, la distribución de recursos incrementales se efectúa según criterios del Consejo Directivo, que



se centran en necesidades académicas y urgencias.

Cohérente con esto último, las prioridades de compras las fija el Consejo Directivo y los Departamentos. El circuito correspondiente es realizado en la Facultad, aunque su paso final de concreción se realiza circunstancialmente en estos momentos (por vacante del responsable en la Facultad) en el Rectorado.

Se encuentra incompleta la estructura programática para discriminar entre actividades de docencia, investigación y extensión.

### ***FQBYF***

El presupuesto administrado por la Facultad es el ordinario para su funcionamiento. El gasto está discriminado entre los del Decanato y el de cada uno de los tres Departamentos de la Facultad. Dentro de estos gastos se observa lo siguiente:

- los de Viáticos tienden al 25%

- los Generales tienden al 75% (drogas, materiales, mobiliario, PCs, instrumental).

Realizan concursos de precios o licitaciones para efectuar las compras, agrupando necesidades de los departamentos. No se detecta un sistema de gestión presupuestaria integral computarizado.

### ***FCFMYN***

Administran el presupuesto ordinario de funcionamiento (aproximadamente \$320.000.-). Se efectúa una distribución de este presupuesto entre los Departamentos basada en parámetros históricos.

Utilizan una apertura programática que las autoridades de la Facultad consideran acorde con las necesidades de control de su conducción. La Facultad lleva centralmente la contabilidad de todos los Departamentos. Para ello cuenta con sistemas contables informatizados desde hace años y desarrollados en la propia Facultad.

## **7.3 Personal No Docente**

### ***7.3.1 Planta y Distribución***

El total de no docentes de la Universidad alcanza, en diciembre de 1998, la cantidad de quinientas cincuenta y tres personas.

De ese total, el 54% es absorbido por las actividades centrales (principalmente por el Rectorado); el 6%, por la Escuela Normal y el 41% se distribuye entre las facultades.

**Tabla 13**  
**PLANTA DE PERSONAL NO DOCENTE 1998**  
**Distribución por Dependencia**

<b>Actividades Centrales</b>		<b>296</b>	<b>53%</b>	
	<i>Rectorado</i>		220	74%
	<i>DOSPU</i>		20	7%
	<i>Comedor</i>		56	19%
<b>Escuela Normal</b>		<b>32</b>	<b>6%</b>	
<b>Facultades</b>		<b>225</b>	<b>41%</b>	
	<i>FICES</i>		77	34%
	<i>FQByF</i>		67	30%
	<i>FCFMyN</i>		41	18%
	<i>FCH</i>		40	18%
<b>TOTAL PLANTA</b>		<b>553</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Dirección General de Informática - UNSL

La FICES y la FQByF concentran la mayor dotación de personal no docente de entre las facultades, no sólo en términos absolutos, sino también relativos (magnitudes por alumno y por docente). En el primer caso esto se explica por las necesidades operativas demandadas por una localización distante del Rectorado. Justamente, la poca proporción de la FCFMyN y de la FCH se debe a la absorción de dotaciones (y responsabilidades) por parte del Rectorado, asociadas con el funcionamiento de las facultades.

**Tabla 14**  
**PLANTA DE PERSONAL NO DOCENTE 1998**  
**COMPARACIÓN MAGNITUDES POR FACULTAD<sup>4</sup>**

	<b>No</b>			<b>ND/</b>	<b>ND/</b>
	<b>Docentes</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Docentes</b>	<b>Alumno</b>	<b>Docente</b>
<b>FICES</b>	77	2.642	198	<b>2,9%</b>	<b>38,9%</b>
<b>FQByF</b>	67	3.369	259	<b>2,5%</b>	<b>33,8%</b>
<b>FCFMyN</b>	41	1.245	187	<b>1,6%</b>	<b>20,7%</b>
<b>FCH</b>	40	2.796	204	<b>1,5%</b>	<b>20,2%</b>

(\*): Se computan docentes equivalentes a exclusivos, considerando coeficientes del 0,5 para los de dedicación semiexclusiva y 0,25 para los de dedicación simple.

Fuentes: Elaboración propia sobre la base de datos de la Dirección General de Informática - UNSL y de la Dirección de Estadística - Secr. Académica – Rectorado

---

<sup>4</sup> No se incluyen los alumnos de las materias de servicios.

La mayor parte de los no docentes revista en cargos de niveles inferiores: el 33% en la categoría tres; el 82% entre las categorías tres y ocho. El Rectorado es la dependencia que posee la mayor cantidad de personal en cargos de categorías superiores: el 39% de la planta tiene categorías entre nueve y once, además revista allí el 86% de los de categoría once (seis personas sobre un total de siete en toda la Universidad). En orden de importancia, en cuanto a la absorción de categorías de mayor nivel, le siguen la FQBYF y la FICES.

La concentración de cargos superiores en el Rectorado da cuenta de la necesaria absorción de categorías para asumir responsabilidades en las actividades centrales, en detrimento del manejo administrativo de las facultades. Esto no implica que no exista un déficit cualitativo de personal no docente notorio y extendido en toda la Universidad y sus dependencias, que debe ser cubierto por funcionarios designados entre los docentes, con la consecuente sobrecarga e ineficiencias que ello implica.

Por otra parte, la distribución por cargos someramente descripta indica el deterioro en la aplicación del sistema escalafonario, que atenta contra la jerarquización y motivación de los recursos humanos.

En otro orden, la mayor cantidad del personal revista con carácter de efectivo (87%). Los temporarios se encuentran principalmente en el Rectorado y en la FICES. El personal con edades de entre los cuarenta y cuarenta y nueve años alcanza al 37%; le siguen los de entre cincuenta y sesenta, con el 29% y luego, los de entre treinta y treinta y nueve años, con el 23%. No se encuentran mayores diferencias en su distribución por dependencia. En cuanto a la calificación formal del personal, un 8% posee títulos terciarios o universitarios; un 51%, el secundario completo; un 4%, el secundario incompleto y un 36% no tiene título.

Mientras que la estructura por edades no revestiría un mayor obstáculo para el desenvolvimiento de los servicios de apoyo de la Universidad, la estructura de calificación formal del personal, asociada con la distribución de cargos apuntada, es una cuestión que debe ser atendida en relación con las consideraciones ya mencionadas.

### ***7.3.2 Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos No Docentes***

La Carrera y el Escalafón No Docente están normados a nivel nacional por el Decreto N°2213 del año 1987.

La política de recursos humanos es potestad de la Universidad como organismo autónomo, con las restricciones que imponen los convenios en el nivel nacional.

Las categorías usuales parten de un nivel mínimo de tres hasta alcanzar un máximo de once. Las remuneraciones básicas en ellas previstas contemplan adicionales generales y específicos según funciones:

- Generales:
  - Antigüedad: 2% anual.
  - Grado (cada tres años de antigüedad): 7% del Básico.
  - Permanencia en la categoría: pequeño porcentaje.
- Específicos:
  - Falla de caja.
  - Riesgo.

A nivel nacional, la situación preexistente de sobredimensión de personal no docente dio lugar, en acuerdo de paritarias, al congelamiento de plantas y cargos (pero no a la aplicación de adicionales). A partir del año 2000 podrán concursarse cargos que queden vacantes. En ese marco, se convino que los ahorros producidos por bajas se afectarían a incrementar el salario y que los adicionales por presentismo y por becas de capacitación pasaran a engrosar el mismo (Resoluciones N° 194/98; 82/99; y 185/99).

Debe tenerse en cuenta que la última recategorización se produjo en el año 1992 y que no existe la posibilidad de cubrir cargos que quedan vacantes, por lo cual en la actualidad sólo es posible cubrir responsabilidades otorgando subrogaciones. Además, esta situación se agrava por la existencia de restricciones en horas extras.

Como consecuencia de lo anterior, se produjo un resentimiento en las tareas y se agravó la falta de estructura no docente (profundizándose el desajuste de categorías y el desequilibrio cuali-cuantitativo del personal respecto de las necesidades) que permitiera la delegación de responsabilidades operativas por parte de los funcionarios.

Para paliar siquiera parcialmente estas dificultades, la Universidad, de acuerdo con el gremio, dispuso cubrir áreas críticas para su funcionamiento (mediante subrogaciones que se otorgaron con el actual Estatuto Académico). Asimismo, se decidió comenzar a implementar un premio por desempeño que supliera la falta del presentismo como incentivo.

Paralelamente se iniciaron acciones claves, coordinadas desde el Rectorado y destinadas a la profesionalización de los no docentes, que consisten en:

- cursos de administración dictados con profesores de la carrera de Administración de la FICES, con una duración de siete u ocho horas;

- cursos de inglés y computación para categorías nueve, diez y once;
- previsión de otros cursos a lanzar gradualmente para estos fines;
- inicio de un proceso de evaluación mensual del personal administrativo no docente, dicha evaluación se concibe como un requisito para el otorgamiento de futuros ascensos;
- inicio de un proceso de implementación de concursos para cargos jerárquicos no docentes;
- estudio de la posibilidad de implementar una ampliación de la carrera no docente a fin de llevarla hasta el nivel de subsecretario.

La repercusión de estas acciones fueron consideradas favorables por parte de los funcionarios docentes y no docentes entrevistados. Se creó un clima de motivación con esperanzas de recategorizaciones futuras. Incluso dieron lugar a la modificación de actitudes, que se manifestaron más proclives al cambio y a la incorporación de sistemas informáticos. En este sentido, se detectó una demanda explícita por la profundización y extensión de los cursos de capacitación (los cuales poseen una alta concurrencia a pesar de contar con un alto nivel de exigencia tanto en su desarrollo como en las evaluaciones correspondientes) y también conformidad con la política de personal adoptada por la Universidad.

La situación por facultades no presenta mayores diferencias, aunque se notan distintos grados de déficits de personal si se las compara. Al respecto, se destacan los problemas de la FQByF, que teniendo junto con la FICES la mayor cantidad de no docentes de entre el conjunto de las facultades, presenta sin embargo desequilibrios en especial cualitativos en su dotación de Técnicos del Servicio de Laboratorios. Se destaca la alta motivación de los mismos y el hecho de que aceptan de buen grado y demandan la actualización de sus conocimientos. En este sentido, no disponen de una cantidad adecuada de cursos, por lo que requieren una capacitación específica para el bioterio y acerca de temas de seguridad y de materiales peligrosos (ya hubo cursos para manejo de matafuegos y para el manejo de materiales, pero no resultaron suficientes). No hay un plan de capacitación pese a que la Facultad puede instrumentarlo si se resuelve el problema de falta de tiempo de los docentes ("protocolizándose» los cursos de capacitación para técnicos).

En otro orden, cabe destacar la participación de los no docentes en el proceso de autoevaluación, cuyas conclusiones en el taller correspondiente se consideran sumamente valiosas, tanto en términos de detección de problemas como de planteo de soluciones. Así, por ejemplo, además de detectar falencias y recomendar acciones para los temas de capacitación y de política de personal, señalan específicamente:

- la falta de políticas y estrategias institucionales de la gestión y recomiendan cursos de gestión a las autoridades, la incorporación de un nuevo propósito institucional al respecto y la creación de un Area de Planeamiento Estratégico;
- la falta de una estructura orgánico-funcional dinámica, flexible y ágil y recomiendan la reorganización teniendo en cuenta los recursos disponibles;
- la falta de comunicación entre niveles y proponen reuniones sistemáticas para resolver dicho problema;
- los déficits en la infraestructura y el equipamiento, y proponen mejorar la distribución de los recursos sobre la base de la sistematización del relevamiento de necesidades de todas las dependencias.

Finalmente, como se expresara al abordar la gestión de los recursos humanos docentes, la UNSL cuenta con un sistema informático de personal basado en el Subsistema de Sueldos, elaborado por la misma y puesto en marcha en 1995, que permitiría contar con los datos necesarios para la gestión.

#### **7.4 Control Interno**

La Unidad de Auditoría Interna tiene por objetivo verificar el mantenimiento de un adecuado sistema de control interno de la organización, conforme a las pautas dadas por la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y Control del Sector Público y las normas del organismo rector del sistema de control en el ámbito del Poder Ejecutivo Nacional, la Sindicatura General de la Nación.

La estructura de la UAI, muestra una dependencia directa del Auditor Interno del Rector. A su vez del Auditor Interno dependen el Auditor Operacional, el Auditor Legal y un Auditor Informático.

La labor de la UAI se desarrolla sobre la base de un planeamiento anual de las actividades a realizar. Además de las tareas específicas, la UAI colabora con las autoridades de la Universidad brindando asesoramiento técnico.

Al respecto, recientemente presentó al Rectorado el *Manual de Procedimiento para las Ordenes de Servicio Internas y Externas del sector imprenta de la UNSL* y está colaborando en la reglamentación de detalle de la normativa correspondiente a la distribución de los fondos por servicios a terceros.

Como resultado de sus informes, se han detectado deficiencias en el ambiente de control del organismo, relacionadas principalmente con la estructura organizativa, con los procedimientos administrativos y con el registro de los movimientos de fondos.

Según la información recogida en la visita efectuada por los pares evaluadores, es posible señalar la conciencia de las autoridades respecto de esa problemática y el diseño o inicio de acciones correctivas. De todas formas, para que éstas surtan efecto deberán tener continuidad en el tiempo, y deberán ser asignados responsables, recursos y cronogramas concretos de cumplimiento.

## **7.5 Organización y Articulación de la Gestión**

En los primeros capítulos del presente informe de evaluación externa se describe la estructura de la Universidad y la de sus Unidades Académicas. Se considera que lo que corresponde tratar aquí es el grado en que dicha estructura satisface los requerimientos de la gestión y la consecución de sus fines, funciones y propósitos institucionales.

### **7.5.1 Estructura y Procedimientos**

Ante todo, corresponde mencionar que aparece una asignación macrofuncional de responsabilidades entre los órganos de gobierno central y los de las facultades que no es del todo clara. En la medida que éstas se desagregan a niveles de Departamentos y Áreas de Integración Curricular, dicha asignación comienza a desdibujarse e incluso a confundirse dentro de un esquema organizativo jerárquico que da lugar a compartimientos relativamente aislados, con pocas posibilidades de interacción horizontal sistemática.<sup>5</sup> En este sentido, los roles del gobierno central y de las Facultades aparecen como articuladores naturales y primordiales de las instancias sustantivas de la gestión. Esta reflexión, que, según se aprecia, no está alejada de la visión de la organización que poseen el Consejo Superior y el Rectorado, argumenta a favor de revisar el esquema organizativo actual.

Para la toma de decisiones a nivel de Universidad funcionan siete comisiones de ocho miembros que efectúan una reunión por semana, las comisiones son las siguientes:

- Académica.
- Ciencia y Técnica.

---

<sup>5</sup> Cuando se da esta interacción aparece como puntual, ligada a proyectos concretos y a afinidades personales; caso, por ejemplo, de los proyectos de investigación, de las tareas de autoevaluación o de las tareas llevadas adelante para diseñar e implementar los sistemas informáticos.

- Presupuesto.
- Interpretación de Reglamentos.
- Extensión.
- Bienestar Estudiantil.
- Asuntos Varios.

Ahondando en el proceso de toma de decisiones a ese nivel se destaca una actitud favorable a los cambios pero, como contrapartida, se actúa sobre situaciones incrementales para lograrlos, limitando de esta forma el alcance de sus efectos. Así, por ejemplo, en la distribución de cargos docentes, en la cual se prioriza la mejora de la situación hacia "adentro" de cada Facultad y no se tratan cuestiones que hacen al equilibrio de los mismos entre Facultades; o en la asignación de los recursos financieros basados en criterios históricos y operando sólo sobre los diferenciales que se obtienen de un año a otro. Aún más, cuando se indaga en la distribución de los recursos dentro de cada Facultad, se observa que se opera de manera similar y acotada en el sentido de que sólo aparecen en la órbita de sus decisiones los recursos para financiar gastos de funcionamiento; los recursos docentes y para investigación son considerados como datos externos a su ámbito de influencia. El análisis de la gestión presupuestaria abordado en ítems anteriores, que debería considerarse como la articuladora de la programación de actividades de la institución, demuestra lo que aquí se expone.

A partir del análisis de la gestión de las funciones sustantivas surgen fortalezas en términos de oferta académica, currícula, cuerpo docente, rendimiento de estudiantes, pertinencia de los temas de investigación respecto de las necesidades del medio, relación entre temas de investigación y docencia en algunas disciplinas, reconocimiento del medio en relación con los servicios prestados desde la Universidad, etc. Las debilidades que se considera pertinente destacar aquí están relacionadas con la relación entre funciones (docencia-investigación-extensión) y entre facultades. Tales debilidades se manifiestan en la distribución de los recursos (humanos, financieros, físicos), en los conflictos en las horas que se aplican a una u otra función, en la transferencia de los resultados de la investigación por medio de la extensión, y en la falta de una red de interrelaciones sistematizada integradora y potenciadora de las fortalezas que la institución posee.

En este sentido, las autoridades reconocen que:

- el modelo pedagógico genera un conflicto (*trade-off*) entre Docencia, Investigación y Extensión;



- existe un déficit de formación de docentes en algunas disciplinas que, combinado con una deficiente definición de objetivos de investigación, genera un interjuego negativo;
- los docentes no invierten horas en extensión para no perder incentivos por investigación;
- los servicios a terceros, cuando son remunerados, se consideran una rutina que sólo sirve para aliviar la situación económica;<sup>6</sup>
- si bien existe homogeneidad de criterios para la Carrera Docente, debido a las normas ya existentes, se presenta heterogeneidad en lo relativo a criterios específicos y en la aplicación;
- pese a que existe un Plan Docente de cada Departamento y Facultad, no existe un mecanismo explícito que coordine la oferta intrainstitucional docente, aunque de hecho tal oferta se verifica a partir de mecanismos docentes relativamente informales por los cuales se dictan materias para distintas carreras (Materias de Servicio). Algo similar sucede con la función investigación y con los servicios a terceros. La relación no es sistemática;
- no hay política de priorización de áreas de conocimiento para la orientación de la investigación y el otorgamiento de becas.

Dentro de este plano de análisis, debe mencionarse que las autoridades se han planteado una serie de objetivos y proyectos destinados a mejorar la situación, como por ejemplo:

- promoción de normas para el ámbito académico tendientes a homogeneizar y agilizar procedimientos e instrumentos (certificados analíticos, criterios de distribución de aulas, circuitos de presentación y aprobación de posgrados);
- concentración de proyectos de investigación y orientación de los mismos para profundizar sus objetivos y alcances;
- mejora en la definición de objetivos mediante la implementación de talleres o seminarios de capacitación destinados a esa finalidad;
- asociado con lo anterior, aumento de la transferencia de los conocimientos hacia el sector productivo, sobre una base de incremento en el desarrollo tecnológico sustentado en esos proyectos de investigación.
- adopción de la política de fomentar la prestación de servicios, como un medio no sólo destinado a obtener mayores recursos, sino también para

---

<sup>6</sup> Aunque en gran medida la Universidad es reconocida en el medio gracias a ellos.

brindar al alumnado una formación más completa que la que pueda lograrse exclusivamente en los trabajos prácticos.<sup>7</sup>

En cuanto a la relación con el medio, sin desconocer la manifiesta importancia e interacción que tiene la Universidad con él (baste citar el laboratorio de medicamentos, las tecnicaturas<sup>8</sup>, los programas de educación a distancia, la empleabilidad de sus egresados, los cursos de especialización que éstos realizan en la Universidad, los servicios a terceros que prestan las diversas facultades, etc.), se observa la falta de una suficiente coordinación de las relaciones interinstitucionales que aproveche, potencie, ordene y priorice las relaciones (en función del interés para la institución y de los recursos que demande sostenerlas) y que, en suma, sea el instrumento de una política explícita integral al respecto.<sup>9</sup>

Ejemplos de la dispersión de esfuerzos que esta falencia genera son:

- la falta de relación existente entre la Secretaría de Extensión y la prestación de los servicios a terceros que brindan las distintas facultades, además de la separación de dichos servicios entre sí;
- la vinculación con el medio empresarial a través del contacto mutuo individual, con ausencia de coordinación de acciones institucionales;
- la falta de una discusión sobre el rol que le cabe a la Universidad como ente estatal frente al rol del sector privado, con la finalidad de definir los límites de incumbencia de ambos, a partir de los cuales concentrar los esfuerzos que corresponden a la institución y atender a la demanda que ésta se encuentra en condiciones de satisfacer;
- convenios nacionales e internacionales que no responden a una planificación, sino que surgen del interés de grupos internos, sin profundizar en acciones y metas.

Parte de la solución a estas falencias está siendo discutida o implementada por parte de la Universidad. Tal el caso del proyecto de coordinación de

---

<sup>6</sup> Aunque en gran medida la Universidad es reconocida en el medio gracias a ellos.

<sup>7</sup> Se han logrado préstamos del FONTAR para apoyar esta iniciativa.

<sup>8</sup> El DETI se ha constituido en una herramienta válida para atemperar las presiones del medio en Villa Mercedes tendientes a instalar una Universidad propia sobre la base de la FICES.

<sup>9</sup> Ejemplo de una acción que sigue estos principios es el estudio del mercado laboral que dio lugar a las tecnicaturas.

servicios a terceros de la Secretaría de Extensión<sup>10</sup> y la puesta en marcha de la Secretaría de Relaciones Interinstitucionales.

Cabe mencionar que esta última Secretaría se ha propuesto una labor centrada en:

- la relación con graduados para obtener sugerencias y propuestas de acciones (“vínculo de primer orden para recoger propuestas”);
- la profundización de los convenios de asistencia a municipios;
- el registro y comienzo del seguimiento de convenios nacionales e internacionales, los cuales está "tratando" de normatizar, de tal manera de "tener la información necesaria para la toma de decisiones".

Se considera una necesidad a tener en cuenta por las autoridades el dotar a esta Secretaría de la capacidad institucional necesaria para convertirla en el ente coordinador de las relaciones interinstitucionales de la Universidad.<sup>11</sup>

En otro plano de análisis, debe destacarse que la falta de organigramas, manuales de organización o por lo menos, mapas de procesos (no ya manuales de procedimientos), sumada a la débil estructura de apoyo no docente<sup>12</sup>, dificulta la eficiencia de la organización puesto que esto hace que se genere desconocimiento acerca de la matriz de autorizaciones de la institución y de sus normas básicas de funcionamiento, demoras en los cuerpos consultivos para la toma de decisiones, duplicidad de labores, falta de uniformidad y burocratización de las tramitaciones, omisión de controles y desconocimiento de rutinas por parte de posibles nuevos agentes. Frente a este panorama, la tarea que deben desempeñar los funcionarios docentes que circunstancialmente son afectados a la gestión, se encuentra sumamente sobrecargada.

Al respecto, la Universidad se ha propuesto:

- Formular a corto plazo un nuevo organigrama con la correspondiente definición de funciones, en coordinación con la petición del personal no docente (que solicita la homogeneización de la misma entre las distintas

---

<sup>10</sup> No se abre juicio de valor sobre la calidad y pertinencia el proyecto. Se lo incluye por considerarlo una iniciativa que aporta a la discusión de la solución de la problemática planteada.

<sup>11</sup> Capacidad institucional en términos de recursos e incumbencias que permitan desde confeccionar y actualizar mapas de relaciones, hasta sugerir acciones para potenciar o corregir actividades asociadas con estas interrelaciones.

<sup>12</sup> Que se debe considerar como el reservorio de la cultura administrativa de la organización.

facultades y universidades). En este sentido, las autoridades se proponen fortalecer la estructura de apoyo creando, por ejemplo, tres Direcciones Generales nuevas para las áreas académica, de ciencia y técnica y de extensión.

- Elaborar manuales de procedimientos, utilizando como recurso para ello, trabajos prácticos de cursos de administración, con la coordinación de los docentes pertinentes de la FICES.
- Seguir desarrollando *software* para la informatización de toda la Universidad, a fin de agilizar sus principales procesos administrativos.
- Elaborar un sistema informatizado de seguimiento de expedientes.
- Continuar desarrollando la red informática con la que se cuenta.

La institucionalización de la participación de la FICES como recurso interno disponible para la concreción y sustentabilidad de acciones de esta naturaleza se considera prioritaria.

### ***7.5.2 Autoevaluación y Planeamiento Estratégico***

Un capítulo central de la gestión de la organización está constituido por el proceso de autoevaluación y planeamiento estratégico que ha llevado a cabo la Universidad.

El resultado más notable del proceso de autoevaluación es que la esencia y espíritu de la misma se hallan difundidos en toda la comunidad universitaria, hasta el punto de asumirla como de interés propio, de modo que la discusión ideológica que lo cuestionaba pudo convertirse en una oportunidad propicia para fortalecerlo.

El proceso de autoevaluación indujo acciones de mejora de la información disponible, previamente dispersa; hizo evidente las diferencias entre las facultades -producto de distintas trayectorias, historias, pertenencia, peso en la toma de decisiones-; generó una participación creciente y la inquietud de producir y de comprometerse con acciones que trascendieran tanto a la autoevaluación misma como a la evaluación externa, con el objetivo de superar la reiteración de un diagnóstico que llevaba a la frustración.

Por otra parte, el proceso de autoevaluación presentó obstáculos que aún hoy necesitan ser salvados, por ejemplo: la falta de continuidad en el apoyo político al proceso, que tuvo como consecuencia la discontinuidad de los representantes de las distintas facultades ante el Programa; el costo personal que implicó la participación en él, debido a que constituyó una carga de trabajo adicional a las responsabilidades asumidas en la institución; la falta de una metodología ágil y eficiente que condujo a concentrar los esfuerzos en largos

talleres y en encuestas con resultados difíciles de sintetizar y de convertir en propuestas.

Es destacable en este sentido, la jornada de análisis y definición de acciones convocada para la tercera semana de mayo de 1999, con la participación de personal docente y no docente con alguna responsabilidad en la gestión.

Por otro lado, las autoridades superiores presentaron en la visita de los pares evaluadores de la CONEAU un Plan Estratégico 1999-2001, para el cual los informes de autoevaluación fueron insumos, pero que ha sido elaborado sin una participación efectiva de los representantes del PAIMEC.

Es obvio que la solución a esta problemática se encuentra en la institucionalización del proceso de autoevaluación y en su integración como parte del macroproceso de planeamiento estratégico.

El Plan Estratégico elaborado y puesto en marcha por la actual conducción política de la UNSL parte del entendimiento de la necesidad de establecer para esta institución un modelo de Universidad de calidad, científico, innovador, que priorice en sus objetivos tanto la creación de nuevos conocimientos como su aplicación, y la formación de recursos humanos del más alto nivel. Como se ha mencionado, se han tomado como base para su elaboración los Propósitos Institucionales y análisis producto de la Autoevaluación efectuada por la Universidad en los años 1997 y 1998.

El Plan Estratégico Institucional comprende las siguientes estrategias:

- Estrategia 1: Mejorar la calidad de los servicios académicos, la investigación y extensión.
- Estrategia 2: Ampliar los vínculos regionales, nacionales e internacionales.
- Estrategia 3: Modernizar la gestión, optimizar el proceso administrativo.

Para cada una de estas estrategias se detalla un determinado número de objetivos específicos y de acciones a desarrollar para alcanzarlos.

En los aspectos que hacen a la organización de la gestión, se incluyen las actividades conducentes a fortalecer las relaciones interinstitucionales, reestructurar su organización funcional, el desarrollo de los sistemas informáticos en apoyo a las actividades y procesos de administración y el fortalecimiento de la estructura de apoyo no docente.

Más allá del Plan Estratégico, las autoridades han presentado en la visita ideas rectoras que se considera conveniente señalar:

- incrementar la ejecutividad de la política universitaria;
- lograr capacidad para anticiparse a los cambios (por ejemplo: biología molecular);

- fortalecer el sistema de gestión mediante el apoyo de personal administrativo a los docentes en lo relativo al Planeamiento Estratégico de la Universidad, para lo cual están evaluando la posibilidad de extender la carrera de no docentes hasta el nivel de subsecretario, y la de implementar el próximo año una maestría en gestión universitaria para docentes;
- desarrollar bancos de datos con información detallada que permita la toma de decisiones.

## 7.6 Conclusiones

### 7.6.1 Fortalezas

- Presupuesto significativo en relación con el resto del sistema.
- Relativa eficiencia del gasto en relación con la cantidad de egresados y con su inserción en el medio.
- Eficacia en la ejecución del gasto.
- Aprovechamiento de incentivos para el personal docente y no docente.
- Eficiencia y eficacia de la obra social universitaria.
- Eficacia del DETI como herramienta de satisfacción de las demandas de la comunidad.
- Manejo del presupuesto por programas a nivel central.
- Cobertura de áreas críticas para el funcionamiento de la Universidad mediante el otorgamiento de subrogaciones a personal no docente.
- Establecimiento (en estudio de mejora) de un premio por desempeño para los no docentes.
- Implementación de acciones claves destinadas a la profesionalización de los no docentes.
- Paulatina adopción de actitudes favorables al cambio y a la incorporación de sistemas informáticos por parte de los no docentes, como resultado de las acciones señaladas.
- Participación del personal no docente en el proceso de autoevaluación, con resultados sumamente destacables.
- Diseño e inicio de acciones correctivas de deficiencias en la estructura y en los procedimientos administrativos.
- Planteo de objetivos y proyectos destinados a mejorar el desempeño de las funciones sustantivas.
- Propósito de formular un nuevo organigrama con la correspondiente definición de funciones y manuales de procedimientos, diseño e implementación de *software* para la informatización de la Universidad y

para el seguimiento de expedientes; y de continuar desarrollando la red informática.

- Proceso de autoevaluación asumido por la comunidad universitaria como de interés propio y que indujo acciones de mejora en la gestión.
- Existencia de ideas rectoras con vistas a mejorar la gestión.

### **7.6.2 Debilidades**

- Concentración del manejo de recursos en Actividades Centrales.
- Desequilibrios en la asignación de recursos por facultad, especialmente tomando en cuenta la cantidad por egresado.
- Manejo del presupuesto por programas no extendido homogéneamente entre las distintas áreas y facultades. Falta de un mayor aprovechamiento del mismo como herramienta para la toma de decisiones.
- Distribución del presupuesto sobre la base de los valores históricos. En tal sentido, las decisiones se toman sólo sobre los incrementos de los recursos.
- Inexistencia de una política explícita de priorización de áreas de conocimiento para el otorgamiento de incentivos.
- Alta proporción de no docentes absorbidos por actividades centrales, en detrimento del manejo administrativo de las facultades.
- Elevada cantidad de no docentes en cargos inferiores.
- Deterioro en la estructura escalafonaria que atenta contra la jerarquización y motivación de los recursos humanos no docentes.
- Falta de calificación formal de una parte importante de los no docentes.
- Desequilibrios cualitativos y cuantitativos en la estructura de apoyo no docente.
- Falta de políticas y estrategias institucionales integrales para la gestión.
- Ausencia de una estructura orgánico-funcional equilibrada, dinámica, flexible y ágil.
- Falta de comunicación entre niveles jerárquicos y operativos.
- Debilidades en el ambiente de control del organismo, producto de deficiencias en la estructura organizativa y de la falta de manuales de procedimientos claves.
- Asignación de funciones y responsabilidades confusas en los niveles inferiores a la conducción superior.
- Esquema organizativo jerárquico que da lugar a compartimientos relativamente aislados, con pocas posibilidades de interacción horizontal sistemática.
- Conflictos (*trade-off*) entre funciones, y desequilibrios entre y hacia adentro de las Facultades.

- Falta de organigramas, manuales de organización o por lo menos mapas de procesos (no ya manuales de procedimientos). Como se señaló, esto dificulta la eficiencia de la organización ya que permite que se genere desconocimiento de su matriz de autorizaciones y de sus normas básicas de funcionamiento, demoras en los cuerpos consultivos para la toma de decisiones, duplicidad de labores, falta de uniformidad y burocratización de las tramitaciones, omisión de controles y desconocimiento de rutinas por parte de posibles nuevos agentes.
- Exceso de tareas que deben desempeñar los funcionarios docentes que circunstancialmente son afectados a la gestión.
- Obstáculos en el proceso de autoevaluación por su falta de continuidad, su costo en términos personales para los representantes que en él intervienen y la falta de orientación metodológica.
- Débil interrelación entre el PAIMEC y la formulación del plan estratégico de la Universidad.

## 7.7 Recomendaciones

Se considera necesario destacar que, más allá de las fortalezas y debilidades que se han descrito, la Universidad posee la conciencia de la necesidad del cambio hacia una mejora en su eficacia y eficiencia en pos del logro de sus fines y propósitos institucionales, y los recursos y herramientas necesarios para ello. El desafío consiste en, justamente, canalizar ese conocimiento y esos recursos para integrarlos en una gestión articulada que atraviese todos los procesos de la organización, sustantivos y de apoyo.

Al respecto se recomienda:

- Institucionalizar el proceso de planeamiento estratégico, creando un área con responsabilidad para coordinarlo y asignando responsables y recursos para los subprocesos que lo componen.
- Institucionalizar el proceso de autoevaluación e integrarlo como subproceso del planeamiento estratégico, responsable de llevar adelante sistemáticamente el análisis y la propuesta de desarrollo de elementos de capacidad institucional.
- También como subproceso del planeamiento estratégico, instrumentar una gestión presupuestaria que sea articuladora de la programación de actividades de la institución, orientándola a definir claramente objetivos específicos por área, actividades y productos, responsables y cronogramas asociados con la formulación y ejecución del presupuesto.



- De la misma forma, instrumentar una coordinación integral de relaciones interinstitucionales que aproveche, potencie, ordene y priorice las relaciones en función de su interés para la institución y de los recursos necesarios para sostenerlas, y que sea el instrumento de una política explícita al respecto. Otorgarle al área la responsabilidad de efectuar sistemáticamente el análisis de los escenarios que inciden sobre la Universidad, coordinando para ello el aporte de información por parte de las distintas áreas y facultades. Dotar a la Secretaría de Relaciones Interinstitucionales de capacidad institucional suficiente para la función descrita.
- Instrumentar procesos de gestión que, asociados con los subprocesos del planeamiento estratégico, constituyan una red -de interrelaciones entre las diversas facultades y áreas- integradora de la gestión y potenciadora de las fortalezas que la institución posee.
- Encarar las acciones correctivas que surjan del proceso de planeamiento estratégico asegurando en lo posible, mediante su institucionalización dentro de ese proceso, continuidad en el tiempo; definiendo explícitamente la asignación clara de responsabilidades para su ejecución; asignando inequívocamente recursos para ello y definiendo cronogramas concretos de cumplimiento.
- Reorganizar la estructura orgánico-funcional basándose en el análisis de los procesos claves de la organización y en criterios de mayor horizontalidad, clarificación de incumbencias, evitando superposiciones y tendiendo a la simplificación de los niveles necesarios para la toma de decisiones.
- Profundizar y extender los cursos de capacitación sobre gestión y el fortalecimiento de la estructura de apoyo no docente.
- Institucionalizar y comprometer la participación de la FICES como recurso interno para la concreción y sustentabilidad de acciones en el campo organizativo.

## **8. LA ESCUELA NORMAL “JUAN PASCUAL PRINGLES”**

La Escuela Normal “Juan Pascual Pringles” es una institución de importante trayectoria histórica. Fundada en 1876, dentro de la corriente de creación del normalismo en el país, esta institución ha cumplido un importante papel en la construcción y consolidación del magisterio puntano.

En la década del cuarenta, la Escuela se integra a la Universidad como unidad educativa experimental para la formación de profesores, dependiente de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de

Cuyo. Administrativamente, la Escuela dejó de depender de los organismos de gobierno del resto del sistema educativo.

Desde la creación de la UNSL en 1973, la Escuela Normal fue incluida en su estructura departamental, con un activo papel en el desarrollo de los profesorado de la Universidad. En el período, la Escuela tuvo importantes directivos, algunos de los cuales han alcanzado una significativa proyección nacional en el campo educativo, y han desarrollado diversas experiencias pedagógicas con los profesorado.

Sin embargo, esta integración académica y administrativa separó a la Escuela de la evolución del resto de las Escuelas Normales del país las cuales, a partir de la reforma de la década del setenta, dejaron de impartir la formación de magisterio en el nivel medio de enseñanza debido a la creación del nivel terciario no universitario para estos fines. Con ello, la Escuela ha mantenido el nombre tradicional de Escuela Normal pero ha adoptado la estructura de una Escuela Nacional, con los niveles inicial, primario y secundario.

En noviembre de 1997, el Consejo Superior de la UNSL aprobó la nueva estructura del establecimiento según la Ley Federal de Educación con el nivel inicial, la EGB 1 y 2, el primer año de la EGB 3 y un cronograma gradual para la implementación del resto del sistema.

Dentro de la estructura actual de la Universidad Nacional de San Luis, organizada por Facultades, la Escuela Normal depende de la Secretaría Académica aunque posee todos los componentes de gobierno de las demás Facultades, con un Rector, directivos de los distintos niveles de enseñanza y un Consejo Directivo integrado por representantes de todos los claustros.

Incluyendo al personal directivo, la Escuela Normal cuenta con una planta docente de doscientos treinta y tres cargos para los distintos niveles educativos y reúne una matrícula estudiantil de alrededor de mil seiscientos setenta alumnos en total, con una distribución de doscientos en el nivel inicial, ochocientos cincuenta en el nivel primario y seiscientos veinte en el nivel secundario.

La institución cuenta con un importante reconocimiento social y educativo en la ciudad de San Luis, y tiene una una sustantiva demanda de ingreso estudiantil. Por este motivo, debe realizar un laborioso proceso de admisión al que están sujetos inclusive los hijos del personal de la Universidad. En este proceso se tiene en cuenta, además de los habituales requisitos de domicilio y presencia de hermanos en la escuela, el rendimiento de los estudiantes y la posibilidad de acceso de las personas con limitados recursos económicos, con el objeto de no favorecer a determinados segmentos sociales en detrimento de otros.

La conducción actual de la Escuela ha realizado una significativa tarea de mejoramiento de las instalaciones y de mantenimiento y cuidado del edificio, que presentaba serios deterioros y descuidos, motivando y apelando al compromiso y participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. En la visita al establecimiento se pudo comprobar un clima de trabajo y de orden apropiados al desarrollo de la tarea educativa.

A pesar de la reconocida trayectoria histórica y educativa de la Escuela y de su papel en la conformación de la UNSL, deben consignarse las siguientes observaciones:

- Se nota una baja definición y poca visibilidad respecto de la posición que ocupa la Escuela en relación con el conjunto de la Universidad, en ambas direcciones, tanto desde la Escuela como desde el resto de la Universidad. La Escuela no participó, como unidad académica, del proceso de autoevaluación de la Universidad, asimismo las otras unidades no la mencionan en su propio proceso; las informaciones acerca de la Escuela son escasas y surgen dificultades para rastrearlas.
- El Plan Estratégico de la Universidad no la incorpora en algunas propuestas como parte integrante de la institución, sea en forma particular o articulada con alguna de las acciones proyectadas, aunque más no sea en lo que respecta a la transferencia del conocimiento al medio, a fin de optimizar la relación Universidad- sociedad (Objetivo Específico C, del Plan Estratégico).
- Existe bajo aprovechamiento y potenciación del espacio que brinda la Escuela para el desarrollo de experiencias e innovaciones pedagógicas, sea a través de las carreras de profesorado en la Universidad, sea a través de la investigación educativa. Pudo observarse que es poco frecuente la utilización de estos espacios en las prácticas docentes de los estudiantes de profesorado así como son escasos los proyectos de servicios o de estudios pedagógicos. Si bien es importante el acceso de los estudiantes a sus prácticas en diversas escuelas de la comunidad, el trabajo de desarrollo de experiencias o estudios sistemáticos parece ser más viable en espacios educativos más controlados, como el que brinda la propia Escuela, lo que, además, redundaría en el mejoramiento de su calidad.

A partir de estas observaciones, se sugiere:

- Fortalecer el trabajo conjunto con la Escuela, en particular en el proceso de formación de los profesorado, en la investigación educativa y en el desarrollo de experiencias pedagógicas.

- Propiciar la capacitación de los docentes en ejercicio de la red de escuelas de San Luis, con participación activa de la Escuela Normal, tanto en actualización de conocimientos disciplinarios como en temáticas pedagógicas y para la gestión de instituciones educativas, con sistemas presenciales y a distancia.
- Estudiar la posibilidad de articular a la oferta de estudios pedagógicos la formación de magisterio para la EGB 1 y 2 desde la Universidad. Si la Universidad se propone preservar su espíritu centenario, renovado, parece conveniente recuperar creativamente esa función, preparando, por ejemplo docentes para la EGB, en concertación con la FCH. De hecho, hay otras universidades del país que se ocupan de este importante segmento. Ello significaría, también, volver a dotar de su significado específico la designación de "Escuela Normal» con la que esta Escuela es reconocida socialmente.

## **9. COMENTARIOS SOBRE EL PROYECTO DE CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MERCEDES**

La participación de la comunidad de la ciudad de Villa Mercedes fue el factor determinante en la constitución de la FICES y de la UNSL. Desde la década del sesenta se pidió la creación de una unidad académica en la ciudad de Villa Mercedes. En un principio el proyecto era crear una universidad, pero luego, al diseñarse la propuesta como un desprendimiento de la Universidad Nacional de Cuyo se perfiló como Facultad. Actualmente, la Comisión Pro-Universidad Nacional de Villa Mercedes, integrada por representantes de las fuerzas vivas y el Intendente Municipal de la ciudad, han presentado al Parlamento Nacional un proyecto de creación de la Universidad Nacional de Villa Mercedes, proyecto al que se oponen el Consejo Superior de la UNSL y el Consejo Directivo de la FICES.

En oportunidad de la visita realizada a la FICES se mantuvo una entrevista con el Intendente de Villa Mercedes y con funcionarios de su gabinete. Los mismos expusieron, principalmente, trabajos y expectativas respecto del proyecto de creación de la Universidad Nacional de Villa Mercedes, que tiene ya estado parlamentario. Consideran que la FICES y la UNSL no satisfacen las demandas del medio, como por ejemplo la implementación de las carreras de abogacía, medicina y tecnología aeronáutica (vinculada con la Base Aeronáutica ubicada en Villa Mercedes). Actualmente los jóvenes de la zona pueden estudiar abogacía dictada como extensión de la Universidad Nacional

de Lomas de Zamora. Precisamente, abogacía y medicina constituirían la base de la Universidad Nacional de Villa Mercedes, si se aprueba su creación. En cambio, han expresado su satisfacción por la implementación de carreras cortas, a término, por intermedio del DETI.

Consideran por otra parte, que los recursos destinados a la FICES son escasos (seis millones de pesos), en relación con el número de alumnos que atiende. Precisamente, según ellos, la mala asignación de recursos implica desarrollar las actividades en un edificio mal ubicado y con graves deficiencias.

En la entrevista mantenida con representantes de la Cámara de la Industria de Villa Mercedes, se relevó que los mismos tienen una opinión positiva acerca de los egresados de la FICES. Consideran de excelente nivel a los egresados de la carrera de Administración de Empresas. Esta institución no está de acuerdo con la creación de la Universidad Nacional de Villa Mercedes.

En la página Web de la FICES (<http://www.fices.UNSL.edu.ar/unvm/index.html>) del 21/06/99 aparece una sección en la cual se informa sobre la iniciativa, las principales difusiones periodísticas, opiniones y análisis del Consejo Superior de la UNSL, y temas relacionados.

En este documento se detallan los aspectos positivos -según el proyecto presentado ante la Cámara de Diputados de la Nación por los Legisladores nacionales de la provincia de San Luis en 1998- y los aspectos negativos, que surgen de su análisis por el Consejo Superior de la UNSL

La Comisión Pro-Universidad Nacional de Villa Mercedes, tanto en el "Estudio de Factibilidad» como en las declaraciones públicas que ha realizado a través del Coordinador Municipal y de algunos de sus integrantes, destaca una importante serie de elementos que justifican, según su postura, la creación de una universidad en esta ciudad.

Entre los aspectos positivos más importantes se pueden mencionar los siguientes:

- Posibilidad de contar con todas las carreras que los ciudadanos de Villa Mercedes pudieran requerir para continuar sus estudios superiores.
- Reducción de la emigración porque sería innecesario trasladarse a otras localidades o provincias para estudiar.
- Mejora de los niveles profesionales de distintas disciplinas (como Medicina, Abogacía, etc.) al contar con el respaldo académico de una universidad local.
- Crecimiento económico de Villa Mercedes al ampliar la Facultad existente a la dimensión de una Universidad, lo que implica atraer a jóvenes de provincias vecinas. Se considera que implicaría una

movilización comercial de la ciudad en tanto alojaría, alimentaría y vendería productos y servicios a miles de alumnos que irían a estudiar en ella.

- Administración de su propio presupuesto y autodeterminación de sus carreras, situación limitada en este momento por ser parte de una Universidad cuyo principal asentamiento está en la ciudad de San Luis.

El Consejo Superior de la UNSL y el Consejo Directivo de la FICES han hecho suyo el informe de una Comisión que analiza el citado proyecto de creación de la UNVM, entre cuyas conclusiones se señalan importantes puntos a considerar, los cuales atentarían contra la UNSL y la FICES y en general incidirían en los estudios superiores en Villa Mercedes. Los más importantes son:

- Fragmentación, desmantelamiento y debilitamiento de la UNSL.
- Duplicación y superposición de la oferta académica regional, en detrimento de los niveles de calidad alcanzados por la FICES o la UNSL.
- Riesgo cierto de aceptar la implementación del arancelamiento a cambio de la creación de la Universidad, con lo cual perdería su esencia. Se argumenta en contra de la iniciativa por la imposibilidad de que la nueva Universidad pueda competir con la oferta gratuita y de calidad existente en la región.
- Poner en situación de inseguridad a la oferta de educación superior existente en la ciudad de Villa Mercedes, que puede verse seriamente comprometida si el proyecto fracasa o si los niveles de calidad que se alcanzasen impidieran aprobar la Evaluación Externa o la Acreditación de las Carreras, lo que implicaría que los títulos que otorgara no tendrían validez nacional.
- Debilitamiento de la planta docente de la FICES al reducir jerarquías y dedicaciones, no previendo la investigación, haciendo imposible la necesaria formación y perfeccionamiento del personal para que sea volcado al dictado de las asignaturas.
- Pérdida de la relación existente entre la FICES y el resto de la UNSL y del prestigio y trayectoria alcanzado después de veinticinco años de intenso trabajo.

## 10. RECOMENDACIONES GENERALES

No obstante haberse efectuado recomendaciones específicas sobre la base del análisis efectuado de las funciones Docencia, Investigación, Extensión y Gestión correspondientes a la Universidad Nacional de San Luis, se sugieren las siguientes recomendaciones generales:

- **CAPTACIÓN DE ALUMNOS INGRESANTES MEDIANTE UNA APROPIADA DIFUSIÓN DE LA OFERTA DE PREGRADO E INCUMBENCIAS PROFESIONALES DE LOS TÍTULOS QUE SE OTORGAN**

Las Secretarías de Asuntos Estudiantiles y de Extensión Universitaria pueden aportar ideas y recursos para diseñar nuevas metodologías de difusión, con la participación de los estudiantes avanzados de las distintas carreras.

- **BRINDAR SERVICIOS DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL A LOS ALUMNOS**

A partir de los servicios que ya brindan la FCH y la Carrera de Trabajo Social de la FICES, se aconseja la creación de un servicio o centro de orientación al estudiante, que ofrezca:

- orientación vocacional previa al ingreso a la UNSL, en coordinación con las escuelas secundarias de la región;
- orientación psicopedagógica sobre estrategias de aprendizaje y hábitos de estudio;
- diagnóstico sobre aptitudes e intereses profesionales;
- tutorías que evalúen el progreso académico de los alumnos;
- realización de encuestas permanentes acerca de necesidades básicas.

La concreción de estos servicios debería integrarse con prácticas profesionales obligatorias de los alumnos de las carreras de Ciencias de la Educación, Psicología y Trabajo Social, quienes podrían así lograr una mejor integración teórico-práctica en su formación profesional.

Es importante reiterar que el bienestar o la calidad de vida de los estudiantes debe ser entendidos en términos de sus dimensiones biológicas, psicológicas y sociales. Centrarse sólo en una de ellas implicaría sesgar o recortar una concepción integradora y global de las conductas humanas.

- **MEJORAR LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS ALUMNOS INGRESANTES Y LOGRAR UN MAYOR NIVEL DE RETENCIÓN**

Se considera que la Universidad cuenta con recursos humanos capacitados, en especial en la planta docente de la FCH y en los servicios que esta Facultad brinda, para el logro de este objetivo, en cuyas acciones debe jugar asimismo un papel importante la Secretaría de Asuntos Estudiantiles.

Se sugiere, dentro del mismo contexto, que la Secretaría de Asuntos Estudiantiles junto con las Secretarías de Ciencia y Técnica de cada una de las Facultades propicien el otorgamiento de becas de contraprestación dedicadas a investigar las capacidades para los aprendizajes y los logros académicos en alumnos que cursan los primeros años de las distintas carreras, a fin de poder detectar las principales causas de la deserción.

En la Carrera de Psicología se ha aprobado un Programa de Investigaciones en esta temática que puede aportar asesoramiento y recursos para las acciones que se realicen.

- **CONSOLIDAR UNA POLÍTICA DE TRANSFORMACIÓN DE LOS PLANES DE ESTUDIO**  
Sostener sistemáticamente la transformación de sus planes de estudio, redefiniendo articulaciones, identificando núcleos obligatorios, optativos, y orientaciones.

Asegurar mecanismo para extender el proceso de revisión y articulación de los programas a todas las unidades académicas y para evaluar en forma permanente los planes de estudios.

- **REDUCIR LA DISTANCIA ENTRE LA DURACIÓN TEÓRICA Y REAL**  
Profundizar los estudios y análisis relativos a las causas de la elevada duración real de las carreras.

Desarrollar estrategias de mejoramiento de las prácticas educativas para reducir la distancia entre la duración real y la teórica.

Profundizar la formación pedagógica de los docentes.



- **FOMENTAR EL DESARROLLO DE LA FORMACIÓN DE POSGRADO DEL CUERPO DOCENTE**

Fomentar el desarrollo de la formación de posgrado de los docentes, en particular en las Facultades que presentan más problemas de formación y para los cargos de profesor.

Procurar modalidades de capacitación más flexibles, modulares, dentro de una línea de educación permanente que no descarte las técnicas de la modalidad a distancia.

- **PROPICIAR LAS ACTIVIDADES INTERDISCIPLINARIAS**

Se observa una escasa interacción entre las Facultades. Los Departamentos de las mismas que estén relacionados por actividades afines, deberían coordinar en forma estrecha métodos de colaboración para mejorar la docencia de pregrado y fomentar grupos de investigación interdisciplinarios de excelencia.

- **DEFINIR UNA POLÍTICA PROPIA DE CIENCIA Y TÉCNICA**

Debe estructurarse una política propia en Ciencia y Técnica más allá de los lineamientos que impone el Programa de Incentivos a docentes universitarios en el ámbito nacional. La misma debe manifestarse en el financiamiento y contemplar las necesidades propias de desarrollo de la investigación en la UNSL

- **ALENTAR LA AGRUPACIÓN DE PROYECTOS BAJO UN MISMO PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN**

Debe procurarse que los grupos de investigación, especialmente en las áreas de menor desarrollo, adquieran una dimensión crítica y que la dirección sea realizada por profesionales de nivel académico reconocido evitando, como se dijo, la atomización en proyectos menores que constituyen una dispersión de esfuerzos y recursos.

Se recomienda que se lleven a cabo tareas de formación en metodología científica que permita dar un salto cualitativo en el enfoque de las investigaciones, equilibrando las que son esencialmente descriptivas y aquellas que recurren a marcos teóricos.

Asimismo se sugiere implementar efectivamente un programa de iniciación a la investigación que involucre a docentes y estudiantes así como mecanismos (seminarios, talleres, concursos internos, etc.) para integrarlos en los diferentes proyectos de investigación de la Universidad.

- **PROPICIAR EL DESARROLLO DE LINEAS DE INVESTIGACIÓN QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO SOCIAL, CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO DE LA REGIÓN**

Incrementar y alentar la implementación de proyectos que garanticen la transferencia de los resultados fomentando así la participación efectiva de los docentes-investigadores en el desarrollo social, científico y tecnológico de la región.

Impulsar las asesorías y consultorías a las empresas, sobre la base de ofertas de investigaciones valiosas para las mismas.

Establecer pautas para que las actividades de consultoría y servicios a terceros no se conviertan en tareas rutinarias y no pierdan el componente esencial de creatividad y/o innovación propio de toda investigación científica.

Incentivar, en algunas unidades, la presentación de los resultados en revistas periódicas especializadas con arbitraje y la oferta de cursos de formación y entrenamiento para capacitar al personal de investigación.

- **FORTALECER Y MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA Y EL EQUIPAMIENTO DESTINADO A TAREAS DE INVESTIGACIÓN**

Fomentar el desarrollo de mecanismos tendientes a coordinar las actividades de investigación, buscar apoyos a las mismas y asegurar el aporte de las unidades académicas, con el propósito de lograr mayor eficiencia de los recursos para la investigación.

Organizar dispositivos de evaluación de los proyectos de investigación, con participación de representantes de las diferentes Facultades.

Concientizar a todos los grupos de investigación sobre la importancia de obtener subsidios externos a la UNSL, y promover y apoyar a aquellos grupos que ya han mostrado una cierta capacidad de producción en investigación científica como para que puedan independizarse económicamente y lograr su capacidad propia para obtener subsidios externos en forma competitiva.

- **PROPICIAR LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL NO - DOCENTE EN LAS TAREAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN**

Mediante la implementación de una carrera corta específica, o una adecuada cantidad de cursos, debe lograrse la actualización de conocimientos del personal no - docente interesado en participar como personal de apoyo a las tareas de investigación.

- **DEFINIR UNA POLÍTICA DE EXTENSIÓN**

La definición de una política clara desde el punto de vista institucional permitirá la elaboración de programas específicos de extensión y transferencia, incluidos los servicios a terceros, acorde con los objetivos definidos por la Universidad.

- **MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA EDILICIA, DE AULAS Y LABORATORIOS**

Considerar, en forma urgente, la construcción de un nuevo edificio en Villa Mercedes, en reemplazo del de calle 25 de Mayo, por su deplorable estado, falta de servicios y de condiciones apropiadas para desarrollar actividades académicas.

Insistir ante las autoridades competentes para que se construya un puente peatonal en el cruce de las rutas 7 y 148, a fin de poder acceder al predio de la Universidad sin el peligro de sufrir accidentes.

Mejorar y/o ampliar, en general, los espacios físicos destinados a aulas, laboratorios y bibliotecas (con salas de lectura apropiadas a sus fines).

- **PROMOVER LA INTEGRACIÓN A LAS ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS DE LA UNIVERSIDAD DE ESCUELA NORMAL JUAN PASCUAL PRINGLES**

Potenciar el desarrollo de la Escuela Normal Juan Pascual Pringles como espacio institucional de innovaciones pedagógicas integradas a la formación de los profesorado.

- **FOMENTAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO PARTE DE LA CULTURA INSTITUCIONAL**

Fomentar la institucionalización del proceso de planeamiento estratégico, creando un área con responsabilidad para coordinarlo y asignando responsables y recursos.

Como subproceso del planeamiento estratégico, instrumentar una gestión presupuestaria que sea articuladora de la programación de actividades de la institución, orientándola a definir claramente objetivos específicos por área, actividades y productos, responsables y cronogramas asociados con la formulación y ejecución del presupuesto.

De la misma forma, instrumentar una coordinación integral de relaciones interinstitucionales que aproveche, potencie, ordene y priorice las relaciones en función de su interés para la institución y de los recursos necesarios para sostenerlas.

Estudiar la posibilidad de implementar instrumentos tendientes a incentivar la comunicación institucional.

Comenzar a diseñar y poner en marcha sistemas de control de gestión.

Elaborar y acordar una metodología tendiente a asignar internamente los recursos presupuestarios.

## ANEXO

### **Comentarios del Rector de la Universidad Nacional de San Luis Lic. Alberto F. Puchmuller**

San Luis, 29 de marzo de 2000

Señor Presidente de la  
Comisión Nacional de  
Evaluación y Acreditación Universitaria  
Lic. Ernesto VILLANUEVA  
S/D

De mi mayor consideración:

De acuerdo a lo normado para el Proceso de Evaluación Externa de las Universidades, en particular sobre el Informe elaborado por esa Comisión.

Deseo destacar y agradecer la dedicación y buena voluntad puesta de manifiesto a lo largo de todo este período, tanto por el personal de la CONEAU como por los Pares Evaluadores, y manifestar el interés sobre el Proceso de Evaluación de Universidades, y la necesidad que se consolide como herramienta para el mejoramiento de todo el sistema.

El Informe Final de Evaluación Externa, ha considerado en general diversos aspectos de las actividades que se realizan en la Universidad Nacional de San Luis, realizando observaciones y recomendaciones que esperamos sirvan a nuestra comunidad universitaria en el corto y mediano plazo para programar y realizar acciones que tiendan al progreso de la Institución.

Si bien el documento tiene un espíritu positivo, existen algunos aspectos que estimo necesario destacar, tanto para una lectura comprensiva del mismo y justa valoración de algunas acciones de la Universidad en los últimos quince años, como para futuras acciones de Evaluación por parte de la CONEAU.

En primer lugar es conveniente observar que no aparece en el Informe una valoración de los distintos documentos ni detalles de Autoevaluación realizados por esta Universidad, en especial de sus fortalezas y sus debilidades Institucionales, y de la mayor o menor pertinencia de las recomendaciones que

han sido realizadas por la comunidad universitaria en diversas instancias en los últimos años.

Encontramos además que los Pares Evaluadores parecen haber realizado un uso sólo parcial de la abundante información, estadística y no estadística aportada por esta Universidad. A pesar de las múltiples observaciones realizadas a la primera versión del Informe de Evaluación Externa, algunos indicadores de funcionamiento han sido contruidos de una forma que estimamos inadecuada dado que las conclusiones que de ellos se puedan inferir, no contribuyen a establecer una clara senda de progreso de la Universidad. En algunos casos esta manera de elaborar algunos indicadores parece oponerse a las propias recomendaciones contenidas en el Informe. Como ejemplo, puede citarse que se han tomado como recursos de las Unidades Académicas como menos eficiente, sino que se contraponen con la recomendación de buscar fuentes alternativas de financiamiento por parte de aquellos sectores más desarrollados de la Universidad, aumentando espuriamente el costo por alumno.

En varias partes del informe se aprecian juicios valorativos y las correspondientes recomendaciones extraídas de opiniones de algunas personas de la comunidad universitaria o extrauniversitaria. Entendemos que las mismas pueden mostrar aspectos valiosos que no se reflejan en estadísticas u otros documentos. Sin embargo en temas que pueden ser conflictivos, o tener más de una visión nos parece imperativo que antes de emitir juicios de valor y recomendaciones, se consulte a otros sectores involucrados y sobre todo se atiendan los datos documentados. Valga como ejemplo los aspectos relacionados con las construcciones de la sede Villa Mercedes donde el informe recoge opiniones parciales, y no toma en cuenta los datos estadísticos históricos brindados por la Universidad que muestran claramente que esa sede ha tenido tratamiento equitativo antes que ser postergada, sobre todo durante el período democrático. Ciertamente varios comentarios similares contenidos en el Informe, no contribuyen a la vida armoniosa que debe tener toda comunidad si pretende transitar caminos de progreso.

En otros temas el informe analiza aspectos parciales de temas que son más generales, y que en algunos casos tienen importancia para toda la Universidad. Valga como ejemplo el aspecto edilicio, donde en general hay serias falencias en todas las Unidades Académicas. El Informe no cita que la Universidad tiene cuatro Bloques de edificios sin terminar –desde hace varios años-, y cuya conclusión solucionaría globalmente las necesidades edilicias (docencia, investigación de las distintas unidades de servicios internos y externos, biblioteca, etc.) al menos en el mediano plazo. Una recomendación fuerte en este sentido seguramente reforzaría las múltiples gestiones que hace la

Universidad, ante diversos organismos para conseguir el adecuado financiamiento.

Por la estructura del Informe no se evidencia claramente la graduación de los diferentes problemas que tiene la Universidad, por lo que resulta más difícil o conflictivo determinar la adecuada priorización de acciones y esfuerzos.

Un párrafo aparte merece la parte final del Informe, donde se refiere a la posible creación de la Universidad Nacional de Villa Mercedes. Se han transcripto partes de diferentes documentos elaborados por diversos sectores, sin ningún tipo de valoración o comentario por parte de la CONEAU. Entendemos que esto es sumamente negativo para el Proyecto en sí, para la Universidad Nacional de San Luis y para los diversos sectores sociales interesados en el tema. De una lectura del Informe Final parecería que la CONEAU avala en este caso posiciones de muy dudosa valía académica. La creación de la CONEAU tiene como propósito la Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior, por lo que entendemos que, en el caso de haber considerado el tema, el mismo debería haber contenido una valoración académico-institucional-político de los diferentes aspectos del Proyecto.

Es por razones como las apuntadas más arriba que, a nuestro entender, el documento del Informe Final de Evaluación Externa no ha satisfecho las expectativas de los distintos sectores que han tenido acceso al mismo, y es probable que su utilidad para generar programas de mejoramiento, se vea fuertemente relativizada respecto del destacado interés que todo el Proceso de Evaluación Institucional ha despertado en nuestra comunidad.

Con la esperanza que estos comentarios tiendan a aclarar el Informe Final, y además contribuir al proceso de evaluación del sistema universitario argentino, lo saludo con mi mayor consideración.

Lic. Alberto F. Puchmuller  
RECTOR





## **EVALUACIONES EXTERNAS: 24**

### **Llevadas a cabo por el entonces Ministerio de Cultura y Educación: 3**

1. Universidad Nacional de Cuyo
2. Universidad Nacional de la Patagonia Austral
3. Universidad Nacional del Sur

### **Llevadas a cabo por la CONEAU: 21**

#### **Culminadas: 11**

1. Universidad Nacional de San Juan (Publicada)
2. Universidad Nacional de Luján (Publicada)
3. Universidad Nacional de Santiago del Estero (Publicada)
4. Universidad Nacional del Litoral (Publicada)
5. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (Publicada)
6. Universidad Nacional de Tucumán (Publicada)
7. Universidad Adventista del Plata (Publicada)
8. Universidad de Palermo (Publicada)
9. Universidad Nacional del Nordeste (Publicada)
10. Universidad Nacional de San Luis (Publicada)
11. Universidad Maimónides

#### **En proceso: 5**

1. Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As.
2. Universidad Nacional de Salta
3. Universidad de Mendoza
4. Universidad de San Andrés
5. Universidad del Museo Social Argentino

#### **Iniciadas: 5**

1. Universidad Blas Pascal
2. Universidad Austral
3. Universidad Favaloro
4. Instituto Universitario de Ciencias de la Salud
5. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército

#### **Cantidad de Acuerdos Firmados: 15**

1. Instituto Universitario Aeronáutico
2. Universidad Abierta Interamericana
3. Universidad de Belgrano
4. Universidad de Flores

5. Universidad del CEMA
6. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
7. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
8. Universidad Empresarial Siglo 21
9. Universidad FASTA
10. Universidad Nacional de Formosa
11. Universidad Nacional de Jujuy
12. Universidad Nacional de La Pampa
13. Universidad Nacional de Villa María
14. Universidad Nacional del Sur (2º acuerdo)
15. Universidad Tecnológica Nacional

## **OTRAS PUBLICACIONES**

### **Serie Documentos Básicos**

1. Lineamientos para la Evaluación Institucional
2. Informe sobre Proyectos Institucionales

### **Serie Estudios**

1. Educación Transnacional: La experiencia extranjera y lecciones para el diseño de una política de regulación en la Argentina - Ana María G. de Fanelli

### **Serie Talleres y Seminarios**

1. Institutos Universitarios - Mario Albornoz, Angel Márquez, Waldo Villalpando y Adolfo Stubrin