

**Universidad Nacional de La Matanza**

**Proyecto de Investigación**

**administración de recursos en  
la  
educación superior  
universitaria  
en tiempos de globalización**

**Informe Final**

**DIRECTOR: Lic. Raimundo Sillitti**

**AUTORES: Lic. Claudio J. Gimeno  
Lic. Jorge D. Barreto  
Lic. Adriana I. Máximo**

## **PRIMER CAPÍTULO:**

### **Contenidos:**

#### **I-NOTAS PRELIMINARES**

I.1-La Universidad: expectativas y contribuciones

#### **II-EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL**

II.1-Breve aproximación al comportamiento de las organizaciones

II.2-Los recursos humanos

II.3-Un engranaje indispensable: el líder

II.4-¿Centralización o descentralización?

II.5-Un punto clave: la capacitación del personal

#### **III-DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

III.1-La investigación en el área de la Administración Educativa

III.2-Los modelos administrativos

III.3-El paradigma global

#### **IV-LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA NECESIDAD DEL PLANEAMIENTO**

IV.1-La relación entre administración y planeamiento

IV.2-La planificación educativa y el currículum

#### **V-LA RELACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y EL GOBIERNO DE LAS INSTITUCIONES**

V.1-La administración y la autoridad

V.2-Modelos de gestión en las universidades públicas argentinas

#### **Punto de partida**

## **I-NOTAS PRELIMINARES**

### **I.1-La Universidad: expectativas y contribuciones**

Varios autores concuerdan con respecto a las funciones de la Universidad y la excelencia del nivel académico. Actualmente se esperan de la Universidad importantes contribuciones en el ámbito económico y el social. En palabras de Gómez Campo y Tenti Fanfani, estas contribuciones pueden resumirse de la siguiente manera: “a)contribuir a la solución de las necesidades de la comunidad local y regional;

“b)contribuir a revitalizar la economía a través de la continua innovación científica y tecnológica y su impacto sobre la productividad, la generación de nuevos productos y la mayor competitividad del mercado internacional. Asimismo, a través de la adecuada formación del necesario personal científico y tecnológico, y de la organización de eficaces oportunidades de recalificación en el contexto actual de la revolución científico-tecnológica; y

“c)contribuir al logro de una mayor igualdad social ante las oportunidades educativas, en el contexto de mayores dificultades económicas y sociales para lograrlo” (1)

(1)Gómez Campo y Tenti Fanfani, UNIVERSIDAD Y PROFESIONES, CRISIS Y ALTERNATIVAS, Miño y Dávila, Buenos Aires, 1989.

De lo que se desprende que existe un compromiso implícito entre la Universidad y la sociedad, que incluye las demandas de los estudiantes, los gremios profesionales, los empleadores, los educadores, etc., además de un plan de desarrollo de la Educación Superior y los objetivos de eficacia y eficiencia requeridos.

En la búsqueda de este compromiso, es probable que surja como necesaria la revisión de los objetivos de muchas instituciones o programas, que podrían evolucionar hacia formas o propósitos diferentes. Así también surgirán nuevas estrategias de cooperación con las necesidades de la comunidad. En otras palabras, las nuevas exigencias en la integración económica global plantean superar modelos educativos tradicionales. Aquí es donde se nota que la educación es el motor esencial de la integración, ya que su función principal en relación con la productividad es la calificación para el trabajo. Esto implica, según lo discuten los países industrializados, mayor y mejor escolarización, sobre la base de patrones elevados de educación formal, en la especialización y en la cadena de reformulación e inversión.

Existen diferencias en las lógicas que articulan el cambio académico, de la investigación y de la producción en varias regiones del mundo. En realidad, la Educación va más allá de la satisfacción de las necesidades

académicas y debe acelerarse una respuesta global que posibilite la apertura al espacio de la producción, la economía y la integración, en donde la inversión de recursos humanos de alto nivel especializado se considera la clave del desarrollo.

Además, desde la sociedad, la demanda global requiere la generación y distribución de conocimiento socialmente válido. El sistema cultural también exige la transmisión de ciertos valores de identidad nacional. El sistema político, a su vez, necesita valores y comportamiento para una sociedad democrática y solidaria. Y, como ya se ha mencionado, el sistema económico reclama la formación para un mundo productivo y aportes científicos para el desarrollo. De lo anterior se desprende el concepto de **significatividad social** del sistema educativo (Aguerrondo, 1997).

Por lo tanto, la Educación tiene que insistir en lograr concertar la cantidad de matrícula con la calidad de la enseñanza, procurar la articulación con el desarrollo industrial, lograr un mayor apoyo para la investigación y la estructura tecnológica que permita la innovación y la construcción del pensamiento científico y como resultado, lograr interactuar en espacios internacionales en condiciones de igualdad.

En este contexto, las estrategias de reactivación económica a través del continuo aumento de la productividad, la eficiencia, la creación de nuevos productos cualitativamente superiores a los actuales y la modernización de la estructura productiva en su conjunto ya ha alcanzado amplio consenso en los países desarrollados con respecto de la contribución esencial de la innovación científica y tecnológica aplicada a la producción. Como resultado, se espera el aumento de la ventaja comparativa en el mercado internacional de los países con mayor grado de innovación tecnológica. En particular, la estrategia básica de reactivación económica en los países desarrollados surge de la informatización de la producción.

Un factor preocupante de orden macroscópico es el hecho de que en los últimos años la Universidad ha dejado de ser la única institución depositaria del saber y generadora de nuevos conocimientos. Grandes centros de Investigación y Desarrollo están creciendo en diversas partes del mundo, como resultado de las iniciativas privadas o de agencias estatales. Esto es un gran reto para la Universidad, ya que debe entrar en una competencia donde existen otros organismos de alta eficiencia y comprobada eficacia innovadora. Por lo tanto, la Universidad debe optimizar aún más la generación del conocimiento científico y tecnológico, en términos de volumen, calidad, y relevancia.

Es evidente que si las contribuciones mencionadas no están consideradas tanto desde el enfoque macro como desde el microscópico, es decir al realizar diseños curriculares, se notará un desfase significativo entre la demanda del mercado laboral y el producto final, entendido aquí como nuestro egresado.

## **II-EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL**

### **II.1-Breve aproximación al comportamiento de las organizaciones**

Sabemos que en toda organización se persiguen objetivos, generalmente de carácter múltiple, es decir, eficiencia, productividad, maximización de la utilidad, crecimiento, estabilidad, bienestar social y de los empleados, entre otros. Claro es que, para lograr los objetivos propuestos se necesita una estrategia que puede ser descripta como un conjunto de metas, políticas o medios principales o subsidiarios que determinen la dirección organizacional. No puede dejarse de lado el hecho de que, entre las funciones primordiales de la *estrategia* está el encontrar el equilibrio favorable entre la organización y su ambiente. Transpolando este concepto al área de la Educación, podemos decir que este proceso se lleva a cabo entre la Universidad y su contexto.

Día a día surgen nuevas ideas que presentan paradigmas alternativos para el manejo eficiente de las organizaciones, especialmente en estos tiempos de acelerados cambios tecnológicos, culturales, políticos y económicos. Uno de los esquemas más conocidos - y controvertidos- es el de McKinsey, que determina que los aspectos más relevantes en toda organización son: la estructura, los sistemas, las habilidades, la estrategia, el estilo y el staff (o el personal). Tom Peters remozó el esquema de



McKinsey y llegó a la conclusión de que el éxito organizacional se apoya en tres puntos: la importancia de los clientes, la innovación (vinculada con la tecnología) y los aspectos culturales, de lo que se desprende que la importancia del buen manejo de toda organización radica esencialmente en los individuos que trabajan en ella (i.e., los recursos humanos).

Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que, hace más de treinta años, Peter Drucker introdujo un nuevo concepto, el de la *organización innovadora*, que implica el reconocimiento de un nuevo contexto, la aplicación de estrategias innovadoras y el análisis de la prospectiva. En palabras de Drucker, “el objetivo de innovación es el que permite a una organización conferir carácter operativo a su definición de lo que debería ser la actividad de la institución.” Y además sostiene que “la necesidad de innovación será igualmente grande en el campo social. Y también las instituciones de servicio público tendrán que aprender a administrar la innovación. La innovación no es un término técnico sino económico y social. Su criterio no es la ciencia o la tecnología (es un valor) sino un cambio en el ambiente, un cambio en el comportamiento de los individuos como productores o consumidores, como ciudadanos, como maestros, como alumnos, etc”. (Peter DRUCKER, en Jorge RUMBO, “*Innovación y Creatividad en las Organizaciones*”).

Las características de las organizaciones innovadoras son diversas, según la actividad de las mismas, aunque pueden detectarse algunos puntos en común:

- a-comprenden que innovar representa un cambio en el contexto,
- b-saben que la innovación es un proceso probabilístico, no aleatorio,
- c-aplican estrategias innovadoras (previendo que las condiciones futuras pueden ser variables),
- d-tienen una *actitud* innovadora.

Este último punto es de fundamental importancia ya que, contrariamente a lo que se podría suponer, no debería “castigarse” la resistencia al cambio (actitud típicamente humana) sino más bien, priorizar la generación de ideas nuevas que –aunque parecieren desechables- podrían concretarse en beneficio de la organización y su contexto. Es necesario que todas las ideas originadas en el contexto de un grupo de innovación se estudien y sea verificada su viabilidad. (No olvidemos que algunos importantes descubrimientos científicos y tecnológicos fueron resistidos o desechados por la máxima autoridad de su tiempo en esos campos).

En toda organización, entonces, debería fomentarse un ambiente de aprendizaje permanente y trabajo creativo. A partir de los años sesenta, esta área se ha desarrollado considerablemente, ya que en las organizaciones en

general, y particularmente en las empresas, se busca un cambio para optimizar la productividad, aumentar la rentabilidad y adaptarse a las necesidades de los mercados. Los individuos, entre tanto, luchan contra el creciente problema del desempleo y demandan (o anhelan) un mayor acceso a la educación.

Obviamente, la creatividad se convierte en un factor destacado de la vida de las organizaciones. La competencia es feroz, los recursos financieros escasos y los cambios continuos. En otras palabras, la supervivencia o el crecimiento de las organizaciones depende de las mejoras que se puedan lograr en cuanto a la eficacia y la eficiencia. El anticipar los cambios y adaptarse a las nuevas circunstancias es vital en este contexto. Stoner ha escrito: “la creatividad es la generación de una nueva idea, mientras que la innovación es la traducción de esa idea en un nuevo producto, servicio o modo de producción.”

Lograr la aceptación del cambio, estimular nuevas ideas, permitir más interacción, tolerar el fracaso, establecer objetivos claros y dar libertad, y, por supuesto, ofrecer reconocimiento, son los factores clave que se necesitan con el fin de alcanzar el clima adecuado para la creatividad y la innovación. Si se pretende lograr lo que Peters llamó “excelencia” (innovación, orientación al mercado y adaptación al contexto dinámico), es

necesario que la organización “goce de buena salud”, es decir, que pueda manejar las contingencias del entorno y también sus relaciones internas (que deben ser adecuadas y equilibradas).

De hecho, es evidente que sólo “sobreviven” aquellas organizaciones que formulan un plan de adaptación exitoso. La teoría de la dependencia indica que la organización debe identificar cómo prepararse para enfrentar los problemas del entorno. La ecología organizacional propone considerar:

- a) la importancia de los límites de los recursos en la configuración del crecimiento, desarrollo y debilitamiento de la organizaciones, y
- b) el papel de la innovación y la creatividad en la conformación de nuevos tipos de organizaciones. (RUMBO, “*La ecología organizacional*”).

## **II.2-Los recursos humanos**

Como se ha mencionado, tanto el valor de los individuos como su compromiso con la organización son factores fundamentales para el crecimiento. Claus Moller, experto en recursos humanos, menciona recientemente que “es difícil imaginar una compañía que haga frente a los requerimientos de calidad del mundo exterior sin que sus bienes o servicios sean producidos o entregados por gente con una elevada calidad personal”.

La administración de los factores humanos es un área de estudio relativamente nueva. Sólo las grandes empresas y algunas medianas, en nuestro país, cuentan con especialistas en administración del personal, quienes son los encargados de definir estrategias e implementar planes con el objetivo último de cambiar y/o mejorar la cultura de la organización.

Si tenemos en cuenta que en una empresa el capital y el personal son indispensables, pero que aunque el capital es intercambiable, las personas no lo son, podemos asumir que el éxito de la organización depende del comportamiento de sus integrantes, que contribuyen a disminuir costos y mejorar la productividad con creatividad, voluntad y cohesión.

### **II.3-Un engranaje indispensable: el líder**

Las relaciones de autoridad constituyen los factores que posibilitan la organización, facilitan las actividades en los diversos departamentos o secciones y proporcionan coordinación. El concepto clásico de autoridad nos remite a un jefe que dirige a otros, sin posibilidad de ser desobedecido. El concepto de *aceptación*, sin embargo, implica que el receptor considera la orden del directivo y en general, la acepta. (En caso de no hacerlo, se presenta un conflicto por incumplimiento). Se ha comprobado fehacientemente que el mejor rendimiento de los subordinados se logra con

la aceptación racional de las órdenes impartidas y el conocer los objetivos finales.

No es posible reflexionar sobre la autoridad sin tener en cuenta otro concepto: el de *liderazgo*. Para lograr la continuidad exitosa de las organizaciones, debemos acordar que los líderes no sólo deben administrar las mismas, sino impulsar al personal hacia los niveles de desempeño más altos y hacia las contribuciones prácticas. En otras palabras, el líder puede concebir los objetivos de la institución, pero al mismo tiempo, no debe descuidar el factor humano y su influencia sobre el personal para que éste desempeñe *voluntariamente* sus tareas en pos de los objetivos propuestos.

También se ha considerado al liderazgo como sinónimo de *dirección*. Sin embargo, el concepto actual indica que es “la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos determinados.” (RUMBO, “*Liderazgo en las organizaciones*”)

El líder de fin de siglo debe, según Bennis, desarrollar las siguientes características: manejo de la atención (sentido de logro), manejo del significado (claridad y comprensión), manejo de la confianza y manejo de sí mismos. Estas condiciones de liderazgo pueden desarrollarse en tareas operativas (“hacer que se hagan las cosas”, al decir de Drucker) o en la

dirección estratégica (es decir, en las decisiones de los niveles superiores de la institución que pueden ser a corto o largo plazo). Así, el líder es un elemento indispensable en los procesos de mejoramiento continuo, la aplicación del concepto de calidad total o la reingeniería. La eficiencia y los beneficios, tanto para la comunidad como para la organización, dependen del liderazgo máximo de la misma.

#### **II.4-¿Centralización o descentralización?**

Mucho se ha discutido sobre el rol de la autoridad y del líder. Sin embargo, ciertos cambios en la práctica y la filosofía organizacional indicarían que la descentralización se está convirtiendo en una de las mejores formas de lograr una mayor eficiencia, maximizando los beneficios que la administración puede brindar.

La descentralización no es meramente una *delegación* de autoridad: necesita que se seleccionen tanto las decisiones a implementar en forma descendente como las políticas que impliquen toma de decisiones, selección y capacitación del personal además de fijarse controles adecuados.

Dado que la descentralización afecta a todas las áreas de la organización, este modelo es un engranaje fundamental dentro del sistema administrativo. Al descentralizar, los gerentes de menor nivel pueden desarrollar su potencial en la toma de decisiones y los directivos pueden abocarse a los aspectos estratégicos, sin sobrecargarse de tareas operativas. No es sencillo planificar e implementar este sistema. En principio, se determinarán los resultados esperados de un puesto o cargo que se esperan conseguir en un tiempo determinado. Luego deben asignarse las tareas, que incluyen el tipo de trabajo, lugar, recursos y supervisión. En tercer lugar, se delegará la autoridad al personal correspondiente (teniendo en cuenta que si los subordinados deben realizar tareas complejas, es necesario capacitarlos). Finalmente, debe conferirse responsabilidad por el resultado de las tareas; es decir, la autoridad delegada implica también el asumir la responsabilidad de las consecuencias de las acciones.

### **II.5-Un punto clave: la capacitación del personal**

Es habitual que las organizaciones exitosas contemplen los programas de capacitación como proceso continuo que contribuye a que los empleados accedan a niveles más altos de rendimiento. De este modo, aquellos mejorarán sus destrezas y lograrán altos niveles de calidad.



Dado que las personas constituyen el recurso más dinámico con que cuentan las organizaciones (debido a su capacidad para obtener habilidades, adquirir nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamiento), el tema de la capacitación ha merecido profunda atención por parte de los expertos.

Al modificarse los conceptos de administración y organización, se han modificado también los conceptos de entrenamiento. Las nuevas tendencias ponen énfasis en la promoción y el desarrollo de los recursos humanos. En un esquema bastante simplificado, puede observarse que el entrenamiento persigue los mismos fines que la educación “general”: transmitir informaciones o conocimientos, desarrollar o modificar actitudes y desarrollar aptitudes.

### **III-DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

#### **III.1-La investigación en el área de la Administración Educativa**

El investigador del área de la Administración Educativa se enfrenta con diferentes acepciones del término, lo que hace que su tarea se torne dificultosa hasta tanto decida la perspectiva que va a tomar. En general, el concepto más consensuado es el que incluye las tareas de organización, gestión, conducción y supervisión de centros educativos.

También es complejo teorizar sobre la Administración Educativa ya que las tendencias para el análisis aparecen como dicotómicas: la macroestructura o la microestructura, las estructuras políticas y económicas o las percepciones e interpretaciones de los profesores y alumnos como actores en la organización. Es evidente que no existe un paradigma que funcione como superestructura conceptual y no se halla consenso respecto a la identificación de las doctrinas principales.

Sin embargo, podrían definirse tres diferentes paradigmas o modelos aplicables a la investigación de esta área: el *tradicional*, el *interpretativo* y el *social crítico*, presentando cada uno de ellos una perspectiva distinta.

El más criticado ha sido el primero, centrado en la dimensión estructural de la organización educativa, con diversos focos de interés (como por ejemplo, la toma de decisiones como proceso racional o el entorno y la tecnología como elementos que inciden en la configuración de la estructura organizativa), o el análisis de las relaciones individuo-organización. Para los investigadores, el conocimiento válido en este tipo de modelo es *objetivo*, pero se ha criticado que la teoría y la metodología hacen abstracción de la realidad, en general a través de modelos matemáticos y análisis cuantitativos. Además, se toman como asuntos técnicos los valores, los problemas de autonomía, justicia e igualdad, eludiendo los conflictos o disensiones y descartando las acciones espontáneas, no definidas en términos instrumentales. Algunos autores han denominado a esta escuela “neotaylorismo”, o nuevo reflejo de la eficiencia en la Administración Educativa.

Como respuesta o reacción al modelo anterior, ha surgido el paradigma *interpretativo*, que focaliza su atención en la intencionalidad y comprensión intersubjetiva de los fenómenos. Las organizaciones no sólo son sistemas sociales “naturales” orientados hacia un fin, sino “creaciones sociales”, producto de la interacción de personas que buscan concretar sus fines (si éstos están enfrentados, es posible que sus miembros luchen para alcanzar el poder e imponer sus fines y valores). Así, las intenciones y los

significados que los miembros de la organización otorgan a sus acciones son necesarios para conocer y comprender el fenómeno organizacional. Se comienza el análisis con el individuo y no en el colectivo: sólo después de contrastar opiniones se llega a la interpretación de las estructuras.

En este caso, la crítica está enfocada hacia la simplicidad en la forma de considerar la relación de la teoría con la práctica o la incapacidad para justificar contradicciones, aunque también se ignoran los conflictos que proceden del “exterior” y el contexto social más amplio de donde provienen las decisiones de carácter político, económico y social.

El tercer paradigma apunta al estudio de una realidad social problemática, con intereses contrapuestos y estructuras de poder y dominación. La sociología crítica desmenuza las estructuras con el objeto de transformarlas y se focaliza en la educación como mecanismo de liberación de los seres humanos dentro de una dinámica socio-escolar. Los investigadores consideran dos objetivos: conocer las causas que producen frustración o necesidades no satisfechas e identificar posibles cambios para lograr la autodeterminación, autocomprensión y la conciencia crítica. En estos casos, el autor forma parte del proceso de investigación, no es “objetivo” sino “participante”. Como los anteriores, este modelo ha sido duramente criticado: se objeta desde la validez de criterios en cuanto a

diferentes praxis hasta la dificultad de llevar los valores a un terreno práctico.

### **III.2-Los modelos administrativos**

En función de los diversos criterios adoptados para teorizar, evaluar y orientar los actos y hechos administrativos, se han delineado cuatro paradigmas de Administración Educativa: la administración para la *eficiencia*, la administración para la *eficacia*, la administración para la *efectividad* y la administración para la *relevancia*. Se produce aquí una fuerte indefinición conceptual, dado que generalmente estos cuatro términos suelen confundirse. Siguiendo el criterio de Sander, éstos pueden acotarse de la siguiente manera:

*\*administración para la eficiencia*: máxima producción con mínimo recursos, energía y tiempo. El concepto de eficiencia está relacionado con la racionalidad económica con los medios y procedimientos más apropiados para alcanzar resultados y con el valor supremo de la productividad. Transpolando estos conceptos al campo de la educación, se considera a la eficiencia como criterio de desempeño económico, de carácter instrumental extrínseco, medido en términos de capacidad administrativa para alcanzar un elevado grado de productividad.

*\*administración para la eficacia:* capacidad o potencialidad para alcanzar determinados resultados. El interés central es el alcance de los objetivos institucionales y, por lo tanto, esta forma está estrechamente relacionada con los aspectos pedagógicos propiamente dichos. Así, es este un criterio de desempeño intrínseco e instrumental, medido en términos de capacidad administrativa para alcanzar los objetivos educacionales propuestos.

*\*administración para la efectividad:* criterio de desempeño que mide la capacidad de producir la solución o respuesta deseada por los participantes de la comunidad. Si tenemos en cuenta que la eficacia se asocia con la concreción de objetivos educacionales propiamente dichos, relacionaremos entonces a la efectividad con objetivos sociales más amplios, que exigirán de la administración de la educación un compromiso concreto con la vida de la comunidad, basado en la filosofía de la solidaridad y la metodología participativa. Algunos autores utilizan el término “relevancia” para definir este compromiso pero Sander lo reserva para referirse a la perspectiva cultural. Aquí, la efectividad representa el criterio de desempeño político, sustantivo y extrínseco de la administración y por lo tanto, la capacidad estratégica de responder de inmediato a las demandas sociales y políticas de la comunidad.

*\*administración para la relevancia:* concepto que se asocia a lo que

realmente importa, lo que tiene valor para los individuos y grupos que participan del sistema educacional y la comunidad. Por ello, la relevancia se considera un criterio de desempeño sustantivo, intrínseco, de orden antropológico, que mide la significancia, valor y pertinencia de los actos administrativos para la vida de los participantes de la comunidad (que, por supuesto, incluye el sistema educativo). Dado que el hombre es tanto político como antropológico, la sociedad se basa en la relevancia cultural que se “realiza” a través de la efectividad política.

Aunque sabemos que en la realidad los cuatro sistemas conviven con diversos grados de preponderancia según el tipo de institución educativa, “la diversidad de esas orientaciones analíticas sugiere una realidad educacional compleja, inserta en un medio social de transformación permanente, que reclama siempre nuevas soluciones administrativas.” (SANDER, “*Administración de la Educación en América Latina*”)

### **III.3-El paradigma global**

Si bien existe la posibilidad de tomar y seguir consecuentemente cada uno de los paradigmas mencionados, delimitando así el esquema administrativo de una institución educativa, las nuevas tendencias teóricas se inclinan hacia una síntesis totalizadora que se constituirá en un

**paradigma global** donde las dimensiones interactuantes (económica, pedagógica, política y cultural) responden a los conceptos de eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia en un sistema multidimensional de la administración de la educación.

Los conceptos en los que se apoya esta teoría son tres:

- a) el conocimiento de que los fenómenos y los hechos administrativos se mueven en planos multicéntricos (a veces opuestos, otras complementarios);
- b) el sistema educacional incluye dimensiones intrínsecas (culturales y pedagógicas) y extrínsecas (políticas y económicas);
- c) el ser humano -ente individual y social- es la razón de ser del sistema educativo.

De este modo, el paradigma multidimensional de la administración de la educación se convierte en un elemento heurístico y prescriptivo de fundamental importancia.

Aunque cada una de las categorías que componen el paradigma multidimensional es objeto de estudio de una disciplina específica, no debe perderse la visión global de los fenómenos educacionales. Cada una de estas dimensiones aportará un ángulo diferente en esta perspectiva que se



entiende como interdisciplinaria. Así es que la dimensión económica se centrará en la administración de recursos, estructuración y coordinación de la institución educativa. Como se ha mencionado, esta dimensión se define como la eficiencia en la utilización de los recursos y los instrumentos tecnológicos, lo que significa que el presupuesto, la planificación y utilización de espacios físicos, los horarios y la provisión de equipos y material tecnológico son tareas inherentes a esta categoría.

La dimensión pedagógica, en tanto, parece haber sido algo relegada en estas últimas décadas, ya que este conjunto formado por principios, escenarios y técnicas educacionales que tienden a la concreción de objetivos de la educación se ha visto demasiado influenciado por los objetivos de desarrollo económico y tecnológico. En realidad, deberíamos, según Sander, “atribuir a la administración la responsabilidad de concebir espacios, métodos y técnicas capaces de preservar los fines de la educación y los objetivos del sistema educacional en sus esfuerzos para cumplir adecuadamente su papel económico, cultural y político de la sociedad”. Para coadyuvar al logro de este propósito, la pedagogía deberá recurrir a diversas disciplinas, desde la filosofía hasta la informática en la elaboración y utilización de los planes pedagógicos.

Con respecto a la dimensión política, podemos afirmar que es este un elemento clave en la toma de decisiones, ya que la administración se ve influenciada por el contexto de las “circunstancias contingenciales” del medio ambiente. Por lo tanto, la administración se asocia con la efectividad y se espera que posea la suficiente capacidad estratégica para atender a las necesidades sociales y a las demandas políticas de la comunidad. Esta dimensión se apoyará, entonces, en los aportes de la ciencia y la sociología política, la administración pública y el derecho administrativo, sumados a los aspectos culturales analizados por la antropología política.

Dado que el concepto de relevancia se asocia con la dimensión cultural, se puede inferir que la administración será relevante en tanto y en cuanto pueda ofrecer condiciones que se constituyan en promotoras de la calidad de la vida humana, en el área del sistema educativo y la comunidad a la que pertenece. El rol de la administración es, específicamente, el de coordinar las acciones de las personas dentro de la institución educativa, que participan en ella con diversas características y valores, con el objeto de lograr una “forma cualitativa de vida humana asociada” (SANDER, op.cit)

## **IV-LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA NECESIDAD DEL PLANEAMIENTO**

### **IV.1-La relación entre administración y planeamiento**

Varios autores coinciden con Inés Aguerrondo con respecto a las principales funciones del planeamiento: la concientización de la sociedad sobre los problemas a solucionar, la retroalimentación de otras dimensiones (o “laboratorio de ideas”) y la elaboración de nuevas conceptualizaciones sobre aspectos técnicos y no técnicos de la educación. Naturalmente, entonces, la estrecha relación entre administración y planeamiento está dada por el hecho de que el planificador *señala* las acciones a llevar a cabo y el administrador las *ejecuta*. Sin embargo, es esta una relación compleja, ya que la programación y los planes operativos deben ajustarse a la realidad administrativa y, por otro lado, la estructura administrativa debe poder aceptar la función del planeamiento y concordar con éste.

La crítica más dura sobre los conflictos surgidos entre las dos áreas se refiere al hecho de que, generalmente, los planificadores no conocen la estructura burocrática existente: si los planes no coinciden con la realidad que los administradores manejan, aquellos serán probablemente muy poco concretos o útiles. Obviamente, también se ha criticado la posición

“aislada” de los administradores, que se limitan a reproducir esquemas tradicionales de administración, sin dejar lugar a la debida planificación.

El planeamiento, estrechamente ligado a la administración, como hemos visto, no puede carecer de ciertos “ingredientes” fundamentales: la participación y la investigación. El proceso de planificación requiere de la participación de todos los sectores involucrados y la integración de los mismos permite la formulación no sólo de proyectos específicos sino también de proyectos generales o macroestructurales.

La planificación educativa surge, además, como respuesta a los formidables cambios desarrollados a lo largo de las dos últimas décadas. La gran mayoría de los autores coinciden en que los siguientes han sido los “disparadores” que explican la necesidad del planeamiento educativo:

\*el aumento considerable de la oferta educativa, resultado de la mayor demanda de servicios educacionales, que responde a diversos motivos: desde la explosión demográfica hasta el desarrollo económico de post-guerra.

\*la complejización y ampliación de la estructura académica y administrativa de los sistemas educacionales que implica un cambio tanto cualitativo como cuantitativo en la administración educativa.

\*la adecuación de la educación a las exigencias de desarrollo económico, lo que implica la formulación de planes de educación orientados.

\*el desarrollo de la planificación en el mundo, como respuesta a necesidades específicas.

\*el rol de las instituciones de asistencia financiera, que exigen planes de desarrollo previo al otorgamiento de créditos.

Dado que el planeamiento se generó, en principio, como reacción a problemáticas ya existentes en la educación, la primera etapa de este proceso puede denominarse de planeamiento *reactivo*. Sin embargo, en una segunda etapa surge la necesidad de implementar una planificación más integral o planeamiento *programático*, que contemple los aspectos pedagógicos y culturales sumados a los políticos y los económicos.

Como se puede observar, la mayoría de los expertos en educación coinciden en modelos multidimensionales, descartando los paradigmas parcializados utilizados con anterioridad. Finalmente, un tercer ingrediente que podría agregarse para mejorar aún más este nuevo modelo es la investigación educativa, que implica la concreción de un nuevo planeamiento, el *dinámico*, con una constante autocorrección generada y dirigida por las fuerzas de cambio dentro del sistema educativo.

## **IV.2-La planificación educativa y el currículum**

No han sido pocas las veces en las que las instituciones educativas (y aún los sistemas educativos de un país) han pretendido realizar tareas de planificación en las que el principal elemento a estudiar y modificar parecía ser el currículum. Este era visto como una especie de documento que describía el plan de estudios. Tal vez el mejor reflejo de éste en el sistema universitario era la idea de “cátedras”, desde donde se dirigía el diseño y contenido de cada una de las disciplinas. En la actualidad, sin embargo, la idea de currículum como proceso decisional en el que deberían participar todos los actores del sistema educativo, ha ocupado un lugar de preponderancia en este campo.

“El proceso de construcción de una propuesta válida de formación superior requiere hoy, por la complejidad de la toma de decisiones que implica, el trabajo conjunto de diversos especialistas provenientes de áreas científicas y tecnologías básicas, de especialistas en campos relativos al ejercicio profesional y de especialistas en problemas de aprendizaje y diseño y evaluación de proyectos de formación.”(MARABOTTO, *“Concepción actual de currículum en la Educación Superior”*)

La propuesta incluye cuatro etapas: el diseño y su evaluación, la implementación del mismo, la evaluación de resultados y las decisiones de ajuste y mejora, siguiendo una metodología efectiva para ordenar el trabajo de equipos multidisciplinarios y para consensuar perspectivas con el fin de que los procesos de toma de decisiones guarden la coherencia y consistencia deseadas.

## V-LA RELACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y EL GOBIERNO DE LAS INSTITUCIONES

### V.1-La administración y la autoridad

La relación entre administración, poder y autoridad surge de la necesidad de conocer quiénes deciden sobre los temas administrativos o académicos en una institución educativa. En el ámbito de las universidades, el concepto de *autonomía* se enfrenta con el de *control externo*: ¿residen el gobierno y la administración en la propia institución, o en el gobierno (nacional o provincial), o en otras organizaciones? También cabe preguntarse si la gestión académica se apoya en técnicas o decisiones internas o en las que desarrollan los gobiernos.

La tecnología organizacional es un campo que ha sido de mucha utilidad para algunas universidades (en especial en el exterior), ya que de allí han surgido conceptos como el TQM (Total Quality Management), o SP (Strategic Planning) o MbO (Management by Objectives), aunque también ha sido criticada su utilización indiscriminada en las universidades públicas.

La autoridad también se relaciona con otros conceptos: los modelos *colegiado, burocrático o político*. Mientras que el primero representa un



sistema no jerarquizado, cooperativo y autodeterminativo por parte del cuerpo docente, el segundo posee una jerarquía formal (cadena vertical de mando) y una no formal (unidades de vinculación horizontal), y el tercero incluye a múltiples grupos de intereses, procesos políticos y conflictos (debido a la existencia de perspectivas o valores contrapuestos).

Así también existen diversos niveles y modalidades de autoridad: desde la unidad operativa (departamento o cátedra) hasta el gobierno nacional. De la estructuración de éstos surgen diversos tipos de coordinación del sistema. Clark (1983) incluye tres elementos diferenciados: el agente académico, la burocracia estatal y el mercado. El balance entre estos tres elementos no es fácil de lograr: los avances de uno u otro agente “descompensan” el equilibrio ideal creando conflictos, internos y externos, en las instituciones educativas.

En los últimos años se ha criticado notablemente a ciertas instituciones educativas de países industrializados, cuya tendencia ha sido elevar la coordinación entre Estado y mercado, desplazando a los grupos académicos de las universidades. De allí que se debata seriamente el tema de los alcances de la autonomía universitaria, que según McDaniel (1996), incluye temas tales como el financiamiento, la administración, la enseñanza

(creación de carreras, contenidos, evaluación), la política de personal (selección, salario) y los estudiantes (matrícula, admisión, etc).

Las políticas de evaluación de la calidad (con sus diversos niveles de coordinación, autoevaluación, evaluación externa, y de vinculación entre resultados y financiamiento) también afectan la dinámica entre autonomía y control. Los mecanismos de financiamiento constituyen otro elemento a considerar en este nivel.

## **V.2-Modelos de gestión en las universidades públicas argentinas**

En nuestro país, los modelos de gestión de las universidades públicas coinciden, en algunos aspectos, con aquellos de instituciones de países industrializados. En otros, podemos notar diferencias considerables.

Con respecto a la infraestructura del sistema universitario nacional, se puede afirmar que se ha mantenido estable por más de un siglo en el área de las unidades operativas (cátedras o departamentos), las unidades académicas (facultades o departamentos) y de gobierno universitario (rector, asamblea, consejo superior)- aunque la estructura departamental sólo funciona desde 1956 (la Universidad Nacional del Sur fue la precursora). Sin embargo, la composición de órganos colegiados se ha

alterado considerablemente: los profesores de mayor jerarquía comparten ahora estos cuerpos con representantes de otras categorías docentes, estudiantes, graduados y en ciertos casos, con administrativos no docentes. (Especificaciones normativas: Ley de Educación Superior –artículo 53).

El CIN (Consejo Interuniversitario Nacional), que está conformado por los rectores de las universidades nacionales, integra el Consejo de Universidades (CU) y los Consejos de Planificación Regional de Educación Superior (CPRES), siendo éstos sistemas multiuniversitarios que coordinan políticas y estrategias de desarrollo, concertándolas con las políticas gubernamentales.

La evaluación y acreditación universitaria son temas relativamente nuevos en el ámbito de la educación superior. Recién en los años 90, con el impulso de los programas FOMECA (Fondo para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria) se perfilaron las bases de estas nuevas instancias, que se agregan al complejo sistema administrativo educacional. La Ley de Educación Superior ha definido la creación de la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria), organismo descentralizado, dependiente del Ministerio de Cultura y Educación, cuyas funciones incluyen la promoción de la autoevaluación, la coordinación de la evaluación externa y la acreditación de carreras de grado y posgrado.

También se ha previsto que instituciones privadas –reconocidas por la CONEAU- cumplan con las funciones mencionadas.

El complejo tema del financiamiento puede reducirse a una conclusión relativamente simple: las universidades nacionales dependen casi exclusivamente del aporte del Tesoro Nacional (que en 1996 fue del 0.52% del PBI). Como consecuencia de la escasez de recursos, la vinculación entre la universidad y el sector productivo ha aumentado considerablemente en estos últimos años, y la venta de servicios es particularmente importante en el área de Investigación y Desarrollo y transferencia de tecnologías. También como resultado de la escasez de recursos además de la gran demanda de cursos de posgrado, los mismos han sido arancelados.

### **Punto de partida**

La complejidad y número de variables a tener en cuenta en el análisis y mejoramiento de la administración educativa hacen que la tarea del administrador sea ardua y extenuante.

Sin embargo, si lo que se busca es adaptarse a estos tiempos de cambios acelerados, incrementando la calidad académica y optimizando los procesos de diseño, implementación, evaluación y mejora en cada una de las áreas implicadas, necesitamos contar con dos elementos esenciales: la participación de todos los actores que se interrelacionan en el sistema educativo y las herramientas que nos permitan lograr un diálogo consistente, evitando la arbitrariedad y la irracionalidad en la toma de decisiones.

## **SEGUNDO CAPÍTULO:**

### **Contenidos:**

#### **I-LA UNIVERSIDAD: dimensiones y cambios**

- I.a-El aspecto filosófico
- I.b-El aspecto sociológico
- I.c-El aspecto político
- I.d-El aspecto económico
- I.e-El aspecto pedagógico

#### **II-LA EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES**

#### **III-ASPECTOS ESTADÍSTICOS**

- III.a- Fundamentación teórica
- 1-Muestreo Aleatorio
- 2-Diseño de una muestra
- 3-Inferencias

#### **Universo y muestra**

#### **IV-INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS**

- IV.a-Guía de lectura-Plantilla de variables múltiples

#### **V-PILOTEO Y AJUSTES**

## **I-LA UNIVERSIDAD: dimensiones y cambios**

Son múltiples los puntos de vista o las dimensiones desde donde se puede analizar la educación superior, en particular la educación superior universitaria. Los aspectos filosóficos, políticos, sociológicos, económicos y pedagógicos marcan las diferencias entre las diversas instituciones educativas.

Los procesos que condicionan los sistemas educativos repercuten obviamente en estas instituciones. Ya hacia fines de los sesenta, Philip Coombs mencionó varios síntomas característicos de este desfase entre las instituciones y su medio: "... la obsolescencia de los programas de estudio en relación con el progreso del conocimiento; el desajuste entre la educación y las necesidades de desarrollo y la inadaptación entre la educación y el mercado de empleo...", debido en general al crecimiento de la matrícula, la escasez de recursos, la inercia del sistema educativo y la inercia de la sociedad misma.

A lo largo de las tres últimas décadas, los procesos de cambios simultáneos y acelerados han configurado las posibilidades de expansión educativa. Así, los objetivos poco precisos en el área de la educación se tradujeron en una formación de docentes menos eficiente; la escasez de

recursos impidió el re-equipamiento de las instituciones con tecnología moderna; los planes de estudio comenzaron a resultar anticuados. Obviamente, las instituciones universitarias no son ajenas a estos problemas. Sin embargo, estos movimientos no son propios de la Argentina: toda América Latina y la mayor parte de los países del sector industrializado deben enfrentar estas mutaciones en los objetivos, medios y fines de la educación. Una idea clara sobre este “proceso de mutaciones” a gran escala aparece en un texto de I. Prigogine (Premio Nobel de Química, 1977):

*“En las últimas décadas, el aspecto del universo ha sufrido cambios espectaculares. Se constata una tendencia incuestionable hacia lo múltiple, lo temporal, lo complejo. Este profundo cambio de aspecto no es consecuencia de una decisión preconcebida ni de una nueva moda. Nos viene impuesto por toda una serie de descubrimientos inesperados.”*  
(Prigogine, Illya, en Pérez Lindo, A., *Teoría y Evaluación de la Educación Superior*, 1993)

Los cambios van hacia todas direcciones: desde la cosmovisión hasta las relaciones intersubjetivas. También se ha revisado la idea de ciencia: los paradigmas científicos se conciben como modelos de pensamiento elaborados por la comunidad científica en lugar del modelo positivista (y optimista) predominante en el siglo anterior. En lo económico, se



desarrollan nuevos paradigmas productivos, que reemplazan a los precedentes (de mano de obra o capital intensivo).

Estas ideas innovadoras hacen que sea necesario repensar y redimensionar el sistema educativo. En palabras de Pérez Lindo, *“el nuevo orden mundial que se está configurando implica un alto grado de internacionalización de las relaciones económicas, políticas y culturales. En consecuencia, los sistemas educativos no pueden ya pensarse sólo en términos nacionales. De hecho, y de derecho, los espacios educativos se internacionalizan y se interpenetran.”*(op.cit)

García de Fanelli comparte y detalla este concepto en su trabajo *“La Educación Transnacional: La experiencia extranjera y lecciones para el diseño de una política de regulación en la Argentina”* (1999): *“La globalización que está experimentando la educación superior en esta última década permite pronosticar un escenario futuro sumamente complejo para la tarea de regulación y certificación de la calidad a cargo de los gobiernos. Tarea que ya es difícil de por sí en el contexto de un sistema de educación superior como el argentino, donde han crecido en número y complejidad tanto el sector universitario como el terciario no universitario.”*

No debemos olvidar que la transmisión de conocimientos también se ha visto modificada por la expansión y sofisticación de las redes de información y de comunicación, así que los sistemas educativos deben analizar y mejorar su modo de funcionamiento, sus métodos de enseñanza-aprendizaje, su interacción con la sociedad y su función social y cultural.

La universidad se asocia inmediatamente con la idea de investigación, de trabajo interdisciplinario y los estudios de posgrado (aunque no siempre todas las instituciones han seguido este modelo). De hecho, como se ha mencionado anteriormente, la universidad como organización debe estar sustentada por diversos aspectos o ideas como los aspectos filosóficos, sociológicos, políticos, económicos y pedagógicos.

### **I.a -El aspecto filosófico**

Según la teoría que se apoye, la universidad debe estar ligada a la idea de totalidad y unidad del saber (pensamiento alemán) o debe poner el acento en la formación teórica y la búsqueda de la verdad (visión católica) o debe centrarse en la búsqueda de las verdades prácticas, no especulativas: sentido práctico de la ciencia, desarrollo de actividades democráticas y teoría del ensayo-error (en la concepción pragmática de Dewey y James en los Estados Unidos). De lo que se desprende que la filosofía contribuye a

definir los **fin**es de la universidad (siguiendo un modelo de pensamiento con una cosmovisión definida). También la filosofía explicita la naturaleza de la universidad y contribuye a fundamentar los valores que definen la identidad de la institución, además de coadyuvar a la comprensión de la historicidad de la institución.

### **I.b- El aspecto sociológico**

Otro aspecto de fundamental importancia que surge a la hora de analizar una institución educativa es la función social que ésta desempeña. Una de estas funciones es la **integración social**, aunque a veces, la institución integra y divide a los individuos al mismo tiempo. Esto es así porque la institución los integra a la misma sociedad y, sin embargo, los prepara para ocupar funciones distintas. Es evidente que ciertas universidades pertenecen a una “élite de poder” que les asigna un lugar privilegiado, cuyos egresados se encargan de reproducir. Por lo tanto, otra función social emergente es la de **reproducción** (que replica las relaciones sociales y culturales dominantes). Ambas funciones en realidad expresan dos movimientos contradictorios: la tendencia hacia la conservación del orden vigente y la tendencia hacia el cambio.

Una perspectiva innovadora y superadora de esta contradicción

(Touraine y Petitat) indica que los individuos y grupos sociales son capaces de actuar con autonomía y pueden modificar las condiciones de la sociedad. Así, la universidad contribuye a potenciar la independencia de los individuos frente a las estructuras dominantes y crea nuevas perspectivas de evolución social.

En estos tiempos complicados, cuando tanto los alumnos como los docentes ven frustradas sus expectativas; cuando las universidades parecen organizaciones disfuncionales con sistemas de gestión poco eficientes; cuando los presupuestos son mínimos... el aspecto sociológico no debe descuidarse, ya que éste puede contribuir a la reconstrucción del sistema universitario, diagnosticando errores o fallas y proponiendo soluciones alternativas.

### **I.c-El aspecto político**

Los aspectos políticos de la institución universitaria tienen como indicador más visible a los actores que conforman el sistema: el movimiento estudiantil, el claustro docente, las autoridades, las representaciones gremiales, etc. Cuando las políticas internas se ven hegemonizadas por las tendencias políticas nacionales, se produce una cierta articulación transversal de los sectores. Por el contrario, si esta

hegemonía no existe, la autonomía de esos sectores puede producir situaciones de desintegración.

Es interesante reflexionar sobre el pensamiento de C. Berhheim (1983), quien, sobre universidad y política, destaca:

*“Como señaló la Mesa Redonda sobre la naturaleza y funciones de la enseñanza superior en la sociedad contemporánea, convocada por la UNESCO en septiembre de 1968, ‘algunos consideran que la función crítica debe conducir a una oposición total al orden social establecido, si la universidad no acepta las finalidades que la sociedad ha concebido para ella. Para otros, en cambio, esa función sólo puede ejercitarse de un modo válido si la universidad no es utilizada con fines políticos. La universidad que quiere ser autónoma, aseguran éstos, no debe introducir en su seno grupos políticos de presión que puedan poner en peligro el papel social que se propone desempeñar’. Abundan opiniones que sostienen que la repercusión de las luchas políticas en el seno de la universidad detiene su avance y perturba su misión específica. Pero también se acepta que la universidad es el reducto de la conciencia cívica de los pueblos y su participación en las tareas de desarrollo demanda necesariamente la consideración de los problemas sociales, económicos y políticos del país.”*

### **I.d-El aspecto económico**

Las funciones económicas de la educación superior han sido estudiadas sistemáticamente por varias décadas. Aunque muchos estaban convencidos de la incidencia del factor educativo sobre el crecimiento y la movilidad social, no en todos los casos han disminuido el subdesarrollo y los índices de pobreza: las interrelaciones entre la economía y la educación no son tan simples.

Se ha visto que el “optimismo desarrollista” como lo denomina Pérez Lindo, no ha contribuido a mejorar el desarrollo de los llamados países periféricos, que, sin embargo, han pasado del analfabetismo generalizado a la escolarización colectiva. Esto ha sucedido por diversos factores: en algunos casos la fundamentación se basa en el hecho de que la economía mundial funciona con centros dominantes que concentran los beneficios del intercambio económico, dejando a los países periféricos con una única función, que es la producción de materias primas. Otros aseguran que los planificadores populistas o desarrollistas han acentuado el estatismo de tal modo que éste no permite el desarrollo de las fuerzas económicas y crea una gran ineficiencia.

En realidad, concordamos con la postura que señala como factor

principal de esta cuestión al desaprovechamiento del potencial científico y educativo. Por lo tanto, el éxito de las interacciones entre economía, educación y ciencia depende del modelo de articulación que cada país establece. También es cierto que debido a los procesos de desintegración social surgen estructuras desarticuladas: la ciencia, la economía y la educación funcionan separadamente, disociando los procesos económicos y los aspectos del conocimiento.

Otro ítem profundamente relacionado con los procesos económicos es la producción de recursos humanos, aunque claro está que esto por sí solo no asegura el desarrollo de un país. No hay dudas de que la educación y la capacitación de las fuentes de trabajo tiene un impacto positivo en la sociedad. Sin embargo, debemos tener en cuenta que, aunque la educación ofrece más y mejores oportunidades, no siempre está garantizado el éxito del individuo si la sociedad en la que se encuentra no valora los conocimientos o si la persona no ha tenido en cuenta el mercado profesional o no tiene las calificaciones adecuadas.

Por ello, es fundamental que la universidad colabore con las metas de la economía y de la educación para la lograr la mayor eficiencia y productividad (a través del empleo de personal altamente calificado). Además, la universidad debe ser capaz de responder a las necesidades del

mercado de trabajo, sus tendencias y sus posibilidades. Tanto la calidad de vida como la productividad económica son factores sociales que se asocian con el buen uso de la inteligencia.

### **I.e-El aspecto pedagógico**

Por último, pero no por ello menos importante, debemos recordar que la universidad tiene como función básica la de **educar**, de formar a la persona, a sus valores, a sus relaciones con los demás- *“La educación es enseñar a ser, a pensar, a compartir.”* (Pérez Lindo, 1993).

Lo pedagógico está indisolublemente asociado a los fines de la universidad: en el siglo XX se propone una pedagogía que tienda al desarrollo del pensamiento científico y a actuar con eficacia (aunque a veces se enfatiza demasiado el carácter utilitario y pragmático del aprendizaje). Dado lo anterior, resulta llamativo que los aspectos pedagógicos tengan un lugar de privilegio en la educación primaria y secundaria, no siendo tan así en la universidad, donde parece que el problema principal reside en la transmisión de conocimientos avanzados. Recientemente hemos visto que varios autores proponen replantear la visión de los procesos cognitivos. Quizá a partir de la gran expansión y atomización de la enseñanza, surge la necesidad de volver a los nexos



interdisciplinarios y es aquí donde la pedagogía vuelve a tener suma relevancia. También es necesario desarrollar nuevos enfoques y métodos de enseñanza-aprendizaje que respondan a las necesidades de la cultura tecnológica.

Existe un tercer punto que no puede descuidarse, y este es el problema de la calidad de la educación. Por lo tanto es imprescindible que se desarrollen teorías y métodos para evaluar a las instituciones universitarias y mejorar su calidad. Coincidimos con Pérez Lindo en que *“esto desborda, sin duda, la problemática pedagógica, pero conviene subrayar que si la finalidad pedagógica se pierde de vista, los procesos de evaluación tendientes a mejorar la eficiencia de la educación superior pueden desviarse hacia una mera adaptación a las exigencias administrativas o económicas dominantes. El mejoramiento de la calidad de la educación es una de las misiones que tiene que asumir la pedagogía de la educación superior.”* (op.cit)

## **II. LA EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES**

Las reflexiones previas nos llevan a precisar que la evaluación institucional –tanto interna como externa- es una consecuencia más que esperable, si no imperativa, de la consolidación de la autonomía universitaria, el crecimiento acelerado de la matrícula y la diversificación y el número creciente de instituciones universitarias. Los cambios en la sociedad globalizada exigen nuevas respuestas de estas instituciones, así es que el análisis debe realizarse desde diversos puntos de vista.

La CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) ha estado trabajando en proyectos de evaluación externa desde el momento de su creación, luego de que el tema fuese instalado en las universidades hacia 1990, considerándolo como un instrumento fundamental para el mejoramiento de la calidad.

Sin la definición de evaluación institucional no es posible comprender qué trabajo se debe realizar. En efecto, evaluar es determinar el valor de algo, lo que implica una exhaustiva tarea de interpretación de los elementos que conforman la realidad. Ya ha sido ampliamente probado que evaluar no significa considerar solamente la etapa final o el resultado de un proceso, sino que debe aparecer como un elemento cualitativo más *a lo*

*largo* de dicho proceso, lo que permitirá apreciar debilidades y fortalezas y decidir cuál es el camino a seguir a partir de este punto.

Los fines de la universidad pueden resumirse en la adquisición y generación de conocimientos, la transmisión de los mismos y la formación de profesionales e investigadores. También, la universidad debe integrarse con el medio y contribuir a su desarrollo sustentable. No se podrán cumplir estos fines sin una estructura de interacción, compuesta por recursos- materiales y financieros- además de las actividades de gestión y administración y un conjunto de normas que le son propias.

Si de mejorar la calidad de la educación se trata, es evidente que habrá que preguntarse sobre las acciones, los resultados y los actores que conforman las instituciones, identificando problemas y enmarcándolos en su contexto. El fin último de un proceso de evaluación es la interpretación correcta, el análisis adecuado que derive en el cambio y el mejoramiento de la calidad. Pero esto sólo se logra acabadamente si el proceso se realiza en forma permanente, participativa y consensuada, retroalimentando el sistema y sirviendo como plataforma para el planeamiento educativo. Las reflexiones sobre la institución abarcan los aspectos cualitativos y los cuantitativos, incluyendo insumos, procesos, productos y el impacto sobre la sociedad.

Como en otros sistemas educativos extranjeros, es objetivo de la CONEAU que el proceso de evaluación institucional se lleve a cabo a través de un proceso complejo que considera dos fases: la autoevaluación y la evaluación externa. Esto es, en una primera instancia, la institución universitaria realiza un informe cuali-cuantitativo, exponiendo sus actividades, organización y funciones, además de sus objetivos, políticas y estrategias. Esta apreciación de la realidad surgirá del análisis de los procesos y los resultados obtenidos realizado por los propios protagonistas.

En una segunda etapa, se realiza la evaluación externa, cuyo objetivo primordial es observar el desarrollo de la institución, valorar los procesos y los resultados y recomendar cursos de acción. La propuesta de la CONEAU enfatiza que la evaluación externa debe ser:

**Singular-** cada institución universitaria es una organización compleja con múltiples niveles en un contexto diferenciado. La descripción minuciosa de hechos o resultados no es suficiente para comprender e interpretar la dinámica de una institución. Deben analizarse los procesos desde la perspectiva de los diversos actores involucrados.

**Histórica y contextualizada-** sin un marco de referencia tanto diacrónico como sincrónico no es posible dar sentido a las prácticas, procesos y productos de las instituciones. La evaluación comprensiva de la

realidad se logrará sólo si se considera el aspecto contextual de la universidad.

**Ética y responsable-** es indispensable que se contacte a los actores y se respete la confidencialidad de los datos. Las opiniones, interpretaciones y perspectivas de los participantes son un elemento clave para la interpretación de los hechos.

**Independiente-** con la participación de pares, quienes son personas de destacada trayectoria académica y expertos en áreas puntuales a evaluar.

**Rigurosa y concisa-** el desarrollo de la tarea de evaluación implica apertura y flexibilidad, pero a su vez es un proceso sistemático, riguroso y ordenado.

De lo antedicho se desprende que un proceso de evaluación no puede convertirse en una medición homogénea, descontextualizada y deshistorizada. Por esto es que no se puede concebir un modelo único o predeterminado.

En primer lugar, se definirá el marco contextual adecuándose a las particularidades propias de cada institución. En una segunda instancia, se deben acordar variables básicas que serán objeto de análisis. Una variable es un atributo o propiedad que puede adoptar diversos valores. Las dimensiones de las variables, a su vez, pueden tener valores diferentes. Al

desagregar las variables en dimensiones u operacionalizar, se obtienen los indicadores que señalan el valor de la variable a través de las propiedades observables. Estas variables servirán para describir, analizar, interpretar y evaluar la realidad institucional, sus dificultades y potencialidades.

Es verdad que los mismos ítemes pueden ser analizados desde diversos ángulos. En otras palabras, la variable “cuerpo docente” puede estudiarse desde la dimensión *recursos humanos* o desde *docencia de grado* o *cuerpo docente* directamente. Así, estamos enfocando nuestra atención en los actores, las actividades, la organización institucional, etc.

En cuanto a la variable *docencia*, se pueden considerar dos tipos de actores: los docentes y los alumnos. Las interrelaciones entre ambos se manifiestan en los *contenidos y programas*, que a su vez, forman parte del *plan de formación* (de un área, disciplina o profesión). Los fines de la institución determinarán las carreras y planes de estudio y el perfil del egresado se corresponderá con las expectativas generales de la sociedad y los estudiantes. En los “Lineamientos para la Evaluación Institucional”, la CONEAU indica que *“los currículos y programas son la espina dorsal de la formación superior. Sus características de rigidez, de flexibilidad, de actualidad y de articulación con las necesidades regionales y nacionales pueden indicar grados diferenciales de calidad. La institución debe contar*

*con un cuerpo docente adecuado tanto por sus capacidades profesionales como en relación con su dimensión. Asimismo, el grado de satisfacción del alumnado puede constituirse en un importante indicador de calidad.”*

También se consideran las variables *Investigación, desarrollo y creación; Extensión, producción de tecnología y transferencia; Gestión y gobierno; Recursos humanos; Infraestructura y recursos materiales* y además, *Servicios de biblioteca, de información e informáticos.*

Existe una última variable que la CONEAU ha considerado relevante: *la Integración de la Institución Universitaria.* Dado que es indudable que existe una tendencia a la desarticulación, en la que las universidades funcionan como asociaciones de facultades, se busca a través de esta dimensión la integración e interconexión de la institución, poniendo énfasis en el todo, más allá de la suma de las partes que la componen.

### **III- ASPECTOS ESTADÍSTICOS**

#### **III.a- Fundamentación teórica**

Toda investigación comienza con un problema del cual se derivarán varias cuestiones. Estas luego deberán transformarse en una formulación estadística cuya respuesta surgirá de la aplicación de metodologías adecuadas.

Partiendo de nuestra problemática podemos suponer las siguientes etapas:

- Formulación estadística de la cuestión.
- Determinación de la población o poblaciones objetivas y de las medidas poblacionales sobre las cuales se quiere extrapolar o inferir.
- Definición de estadísticas muestrales. Análisis exploratorio de datos.
- Estimación de parámetros.
- Respuesta a la cuestión estadística.

Teniendo en cuenta que se pueden clasificar los distintos tipos de investigación en cuanto a:

- los fines que persiguen
- a la manera de recolectar los datos del mundo real.

Considerando la opción de desarrollarla de acuerdo con los fines que se persiguen, podemos tener como objetivo el análisis exploratorio de los



datos o el análisis confirmatorio de los mismos. El análisis exploratorio se relaciona con la estadística descriptiva. El análisis exploratorio de los datos va más allá y forma parte de la actitud del investigador. En cambio, el análisis confirmatorio de datos está generalmente relacionado con la estadística denominada inferencial. Esta comienza con el establecimiento de hipótesis que luego serán confrontadas con los datos empíricos por medio de metodologías estadísticas adecuadas, las que verificarán o refutarán las hipótesis planteadas. En síntesis, la descripción es útil para brindar alguna información. El alcance del análisis exploratorio dependerá de nuestra habilidad para interpretar los datos y el análisis confirmatorio permitirá explicar algunas características relevantes observadas en ellos.

En la concreción de este trabajo, hemos realizado estudios observacionales de los que se obtuvieron datos sobre un conjunto de individuos con la finalidad de estudiar los efectos causales de diferentes factores, sin poder controlar mediante la aleatorización las condiciones del sistema.

De ser posible realizar un relevamiento muestral, se aplican técnicas de aleatorización. Es evidente que, para que las conclusiones obtenidas a partir de una muestra reflejen verdaderamente lo que está ocurriendo en la población, el investigador debe tener en cuenta el proceso de aleatorización

para diseñar su plan de muestreo. Este proceso se fundamenta en los siguientes párrafos.

El principal objetivo de la mayoría de los estudios, análisis o investigaciones, es hacer generalizaciones “*acertadas*” con base en muestras de poblaciones de las que se derivan tales muestras. Obsérvese la palabra “*acertadas*” porque no es fácil responder cuándo y en qué condiciones las muestras permiten tales generalizaciones.

En la mayor parte de los métodos de muestreo se supone que estamos manejando las llamadas *muestras aleatorias*. Hacemos énfasis en las muestras aleatorias porque son las que nos van a permitir generalizaciones válidas o lógicas. Para definir la muestra contamos con distintas estrategias:

### **1- Muestreo Aleatorio**

Para comenzar, empezaremos distinguiendo entre las dos clases de poblaciones: *poblaciones finitas* y *poblaciones infinitas*. Una población es finita si consta de un número finito o fijo de elementos, medidas u observaciones. A diferencia de las poblaciones finitas, las poblaciones infinitas contienen una infinidad de elementos. Este es el caso de una variable continua y una infinidad de resultados distintos.

Para ver la idea de muestreo aleatorio en una población finita de tamaño  $N$ , primero veamos cuántas muestras distintas se pueden tomar de tamaño

$n$ . El número de muestras distintas es  $\binom{N}{n}$ .

Con base en el resultado de que hay  $\binom{N}{n}$  muestras distintas de tamaño  $n$  de una población finita de tamaño  $N$ , podemos definir como *muestra aleatoria o muestra aleatoria simple* de una población finita:

*“Una muestra de tamaño  $n$  de una población finita de tamaño  $N$  es una variable aleatoria si se selecciona de manera tal que cada una de las  $\binom{N}{n}$  muestras posibles tienen la misma probabilidad  $\frac{1}{\binom{N}{n}}$  de ser seleccionada.”*

Por ejemplo, si una población consistente en los  $N=5$  elementos  $a, e, i, o, u$  (que podrían ser los ingresos anuales de cinco personas) hay  $\binom{5}{3}=10$  muestras posibles de tamaño  $n=3$ , éstas constan de los elementos:

$aei \quad aeo \quad aeu \quad aio \quad aiu \quad aou \quad eio$   
 $eiu \quad eou \quad iou$

Si seleccionamos una de esas muestras de forma que esta muestra tenga probabilidad  $1/10$  de ser elegida, decimos que dicha muestra es aleatoria.

En la práctica, el describir todas las posibles muestras sería complicado si  $N$  y  $n$  son grandes. Por suerte podemos realizar una muestra aleatoria sin necesidad de describirlas todas. Basta con numerar los  $N$  elementos de la población y retirar uno a uno hasta completar los  $n$ - elementos de la muestra. Este procedimiento también da una probabilidad de  $\frac{1}{\binom{N}{n}}$  de ser seleccionada la muestra por lo que sería aleatoria.

Ahora bien, si la población es infinita, diremos que:

*“Una muestra de tamaño  $n$  de una población finita de tamaño  $N$  es una variable aleatoria si se selecciona de manera tal que cada una de las  $\binom{N}{n}$  muestras posibles tienen la misma probabilidad  $\frac{1}{\binom{N}{n}}$  de ser seleccionada.”*

## **2- Diseño de una muestra**

La única clase de muestras nombradas hasta ahora son las aleatorias, y no hemos considerado siquiera la necesidad de que en ciertas condiciones pueda haber muestras que sean mejores (digamos más fáciles de obtener, más económicas o más formativas) que las aleatorias, y no hemos entrado en detalles sobre la pregunta de cuándo un muestreo aleatorio es imposible.

En estadística un *diseño de una muestra* es un plan definitivo, determinado por completo antes de recopilar cualquier dato, para tomar una muestra de una población de referencia. Reseñamos los más comunes:

a) Muestreo aleatorio

En algunos casos la manera más práctica de realizar un muestreo consiste en seleccionar un primer elemento al azar y luego ir tomando cada  $x$ -término de una lista, o dejar pasar a  $x$ -individuos y preguntar al que sigue y así sucesivamente. Aunque un muestreo sistemático puede no ser aleatorio de acuerdo con la definición, a menudo es razonable tratar las muestras sistemáticas como si fueran aleatorias. El riesgo de los muestreos sistemáticos es el de las periodicidades ocultas.

b) Muestreo estratificado

Si tenemos información acerca de una población (es decir, de su composición) y ésta es importante para nuestra investigación, podemos mejorar el muestreo aleatorio por medio de la *estratificación*. Este es un procedimiento que consiste en estratificar o dividir la población en un número de *subpoblaciones o estratos*, y luego seleccionar de cada estrato una muestra aleatoria. Este procedimiento se conoce como *muestreo aleatorio (simple) estratificado*.

Además de una distribución proporcional, hay otras formas de distribuir porciones de una muestra entre los distintos estratos, que serían:

- Distribución óptima.
- Estratificación cruzada.
- Muestreo por cuotas.

### **Distribución óptima:**

En la *distribución óptima*, no sólo se maneja el tamaño del estrato, como en la distribución proporcional, sino que también se maneja la variabilidad (o cualquier otra característica pertinente) del estrato. La idea de la *distribución óptima* trata de jugar no sólo con el tamaño del estrato, sino que también pretende jugar con la variabilidad del mismo, de forma que parece lógico que a los estratos de mayor variabilidad le correspondan muestras mayores.

### **Estratificación cruzada:**

La estratificación no se limita a una variable única de clasificación o una característica y las poblaciones a menudo se estratifican atendiendo a diversos criterios de ordenación o clasificación. Una estratificación de este tipo, llamada *estratificación cruzada*, incrementará la precisión de las estimaciones y otras generalizaciones que se usan comúnmente en el muestreo de opinión y las investigaciones de mercado.

**Muestreo por cuotas:**

En el muestreo estratificado, el costo de la toma de muestras aleatorias de los estratos individuales es tan alto que a los encuestadores sólo se les dan cuotas de los diferentes estratos que deben cubrir, con algunas restricciones (si no ninguna). Esto determina un *muestreo por cuotas* y es relativamente económico, aunque las muestras resultantes no cumplen las características esenciales de las muestras aleatorias. Por lo tanto, estos muestreos por cuotas son, en esencia, muestras de opinión, pero no son válidos para realizar un estudio estadístico formal.

*c) Muestreo por conglomerados*

Para ilustrar esta clase de muestreo, supongamos que una gran empresa quiere estudiar los patrones variables de los gastos familiares de una ciudad como Buenos Aires. Al intentar elaborar los programas de gastos de una muestra de 1200 familias, nos encontramos con la dificultad de realizar un muestreo aleatorio simple (es complicado tener una lista actualizada de todos los habitantes de una ciudad). Una manera de tomar una muestra en esta situación es dividir el área total (Buenos Aires en este caso) en áreas más pequeñas que no se solapen (por ejemplo: distritos postales, manzanas, etc.) En este caso seleccionaríamos algunas áreas al azar y todas las familias (o muestras de éstas) que residen en estos distritos postales o manzanas constituirían la muestra definitiva.

En este tipo de muestreo, llamado *muestreo por conglomerados*, se divide la población total en un número determinado de subdivisiones relativamente pequeñas y se seleccionan al azar algunas de estas subdivisiones o conglomerados, para incluirlos en la muestra total. Si estos conglomerados coinciden con áreas geográficas, este muestreo se llama también *muestreo por áreas*.

Aunque las estimaciones basadas en el muestreo por conglomerados por lo general no son tan fiables como las obtenidas por muestreos aleatorios simples del mismo tamaño, son más baratas. Volviendo al ejemplo anterior, es mucho más económico visitar a familias que viven en el mismo vecindario, que visitar a familias que viven en un área muy extensa.

En la práctica se puede combinar el uso de varios de los métodos de muestreo que hemos analizados para un mismo estudio.

#### *d) Procedimientos de muestreo no probabilístico.*

Frecuentemente se efectúan inferencias sobre poblaciones basándose en muestras informales o arbitrarias. Muchas investigaciones se basan en elementos seleccionados de manera causal.



El muestreo por conveniencia selecciona elementos de una población de acuerdo con la conveniencia del investigador. Generalmente, cuando el investigador utiliza este tipo de muestreo no cuenta con un marco adecuado o no necesita mucha precisión en sus estimaciones. En estos casos no se puede medir el error de muestreo ni generalizar los resultados obtenidos en la muestra.

Se justifica el uso del muestreo por conveniencia cuando el objetivo del estudio es solamente exploratorio o descriptivo y sus conclusiones serán utilizadas, por ejemplo, para una posterior postulación de hipótesis.

Este tipo de muestreo se utiliza mucho en la práctica pero debemos dejar bien establecida la relatividad de las conclusiones.

### **3-Inferencias**

El *proceso de inferencia* está sujeto a errores. No existe magia alguna que haga que el valor de la muestra coincida con el de la población. La diferencia entre los valores de la muestra y los de la población crea incertidumbre acerca de los valores muestrales. Se necesita una manera de establecer las limitaciones del proceso de inferencia.

Los procedimientos estadísticos no eliminan los errores en la inferencia.

Lo que hacen es que los valores de los errores sean cuantificables mediante afirmaciones de probabilidad. Se dice que los procedimientos estadísticos son *medibles* porque es posible medir (en términos de probabilidad) la magnitud del error que cometen.

Afirmaciones como las anteriores se basan en el hecho de que por haber seleccionado al azar, hay un mecanismo objetivo de generación de la incertidumbre y mediante deducciones matemáticas es posible encontrar las probabilidades mencionadas. Si la selección se hubiese hecho “a juicio”, dependería del buen juicio y no de las matemáticas el tamaño del error en la inferencia. La medición de la incertidumbre sería muy complicada y nada confiable.

En la mayoría de las veces que hacemos inferencia, las probabilidades se calculan con el modelo normal. En algunos casos este modelo normal es el modelo exacto para la inferencia, pero muy frecuentemente es sólo un modelo aproximado.

### *Estimación y Prueba de Hipótesis*

En la estadística hay dos formas principales de inferir:

- *Estimación*
- *Prueba de hipótesis*

La estimación parte desde suponer un modelo estadístico para la distribución de la característica que nos interesa en la población. Esta característica es, generalmente, numérica y distinguimos a las variables en continuas y discretas.

### **Estimación**

Para estimar, partimos de un modelo probabilístico de cómo se distribuye la característica en la población o de cómo se realizó el muestreo. Este modelo incluye cantidades que desconocemos y que llamamos *parámetros*.

Por ejemplo, en una encuesta para saber la opinión de los clientes, el número de clientes a favor es un parámetro, y la probabilidad de que obtengamos al azar a una persona que está a favor es la proporción de personas a favor en la población (que desconocemos).

Para los tiempos de realización de una tarea, por ejemplo, podemos suponer una distribución normal con una media y una desviación estándar desconocidas; nuestro interés se centraría en el valor del promedio de la población.

De la muestra estimamos los valores de los parámetros en la población y esto lo hacemos:

- mediante un valor fijo y entonces decimos que tenemos un *estimador puntual* o
- mediante un intervalo de posibles valores y lo llamamos *estimación por intervalo* o *intervalo de confianza*.

Los métodos de *estimación puntual* pueden tener varias características estadísticas entre las que sobresalen:

1. *Insesgamiento*. Que el valor del parámetro coincida con el valor promedio del estimador. La mayoría de los estimadores usados en la práctica tienen esta propiedad.
2. *Consistencia*. Que el valor de la muestra se acerque al valor del parámetro al aumentar el tamaño de la muestra.
3. *Suficiencia*. Que el estimador use toda la información que la muestra contiene respecto al parámetro de interés.
4. *Eficiencia*. Que el estimador tenga menor variabilidad que otro posible.

## **Universo y muestra**

Estos son los principales elementos que han justificado y guiado el diseño de las herramientas de análisis. En nuestro trabajo, en particular, la propuesta fue investigar y analizar cómo administran sus recursos y cómo se adaptan -o no- cinco sobre un total de once Universidades Nacionales que fueron evaluadas hasta la fecha, en forma externa, por la CONEAU y/o en una etapa anterior por el ministerio de Cultura y Educación. Ellas son:

1. Universidad Nacional de Cuyo.
  2. Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
  3. Universidad Nacional del Sur.
  4. Universidad Nacional de San Juan.
  5. Universidad Nacional de Luján.
  6. Universidad Nacional de Santiago del Estero.
  7. Universidad Nacional del Litoral.
  8. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.
  9. Universidad Nacional de Tucumán.
  10. Universidad Nacional del Nordeste.
  11. Universidad Nacional de San Luis.
- Nuestro universo, entonces, lo componen las mismas Universidades Nacionales evaluadas en forma externa hasta la fecha.
  - La recolección de los primeros datos se llevó a cabo durante los meses de Agosto, Setiembre, Octubre y Noviembre de 2000.

- El trabajo se llevó adelante tomando como muestra representativa de nuestra población a estas 5 Universidades Nacionales:

1. Universidad Nacional de San Luis
2. Universidad Nacional del Nordeste
3. Universidad Nacional del Litoral
4. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco
5. Universidad Nacional de San Juan

Que fueron seleccionadas del total de 11 Universidades mediante una selección por conveniencia, del tipo de muestreo no probabilístico.

Esta selección por conveniencia se realizó como consecuencia de un primer relevamiento, realizado en la totalidad de las Universidades a través de información solicitada en forma individual, del análisis de los documentos públicos emitidos por los distintos organismos estatales y la información facilitada por ellas, a raíz del conocimiento de nuestro trabajo.

## **IV-INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS**

### **IV.a-Guía de lectura-Plantilla de variables múltiples**

Con el objeto de definir las variables a estudiar y sus dimensiones se propuso una guía de lectura y análisis. Se tomaron en esta primera instancia, siete variables, desagregadas en diversas dimensiones: éstas son *docencia*, desagregada en *docentes*, *alumnos* y *oferta académica*; *investigación y desarrollo*, cuya dimensión *financiamiento* se subdividió a su vez en *becas*, *programas de investigación* y *número de investigadores*; *extensión*, *producción de tecnología* y *transferencia*, cuyas actividades incluyen *transferencia de resultados de investigación*, *programas de capacitación*, *servicios a terceros* y *seminarios* y *pasantías*. La variable *gestión y gobierno* se desagregó en *estatuto*, *estructura orgánica* y *presupuesto/aplicación de recursos*; luego se consideró la *infraestructura* y *los recursos materiales* y *los servicios de biblioteca*, *de información* e *informáticos*. Finalmente, se incluyó la variable *integración (en la institución)*.

## **V-PILOTEO Y AJUSTES**

Debido a que, durante el recabado inicial de información y el piloteo de la muestra, surgieron otras dimensiones aplicables a las variables estudiadas, éstas se incluyeron en la plantilla de variables múltiples definitiva.

Por ejemplo, algunas evaluaciones toman como relevante los *resultados académicos y la duración de los estudios*, cuyos indicadores son la tasa de deserción, la tasa de repetición y la duración real de las carreras. Este ítem fue incluido en *docencia*, como así también la *relación docente/alumno*, en los casos en que estos datos hayan sido provistos como ítemes desagregados de la variable original.

También fue necesario incluir, en el caso de la variable II (*investigación y desarrollo*), la dimensión *resultados de la investigación*, que no debe confundirse con *transferencia de los resultados de la investigación*, comprendida en la variable III.

Finalmente, consideramos importante describir *proyectos de extensión*, precisamente en la variable III – *extensión, producción de tecnología y transferencia* (ver PLANTILLA DEFINITIVA).







## **TERCER CAPÍTULO:**

### **Contenidos:**

#### **RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Del relevamiento de los datos propuestos se desprende que el grado de relevancia asignado en las evaluaciones a ciertas variables y dimensiones varía cuali y cuantitativamente en forma considerable. También vale aclarar que los indicadores no son homogéneos, por lo que ha se dificultado el proceso de vaciamiento y análisis de la información. De todas maneras, nos centraremos en las variables que fueron incluidas en nuestra guía de lectura y análisis y describiremos en forma detallada las dimensiones e indicadores que fueron aplicados a las mismas.

### **I-Docencia**

#### **Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco**

Docentes:

En primer lugar, se tomó el caso de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, donde se ha observado que la información es variable, incluso según las diferentes unidades académicas. Los datos indican que, al momento de la evaluación, los cargos docentes

conformaban un total de 1.793. Sin embargo, esta cifra no corresponde a docentes “reales” dado que en algunas unidades académicas existe una mayor acumulación de cargos por persona. Con respecto a las dedicaciones, se ha notado que sólo el 8,9% de los docentes posee la máxima dedicación –exclusiva- lo que la ubica por debajo de del promedio nacional que es del 11,6% (21,9% en las universidades pequeñas). El resultado del análisis en conjunto no es preciso dado que las variaciones en este aspecto son enormes (Ciencias Naturales cuenta con un 32,5% de docentes con dedicación exclusiva mientras que Derecho presenta el 0%)

Distribución de los cargos docentes, según tipo de dedicación y unidad académica (%):

Unidad académica		Exclusiva	Semi-exclus.	Simple	Compartida	Ad-honor
Ciencias	Profesores	9,2	31,00	12,00	0,7	-----
Económ.	Auxiliares	1,6	23,8	68,9	-----	5,7
Ciencias	Profesores	26,8	20,9	39,9	1,3	11,1
Naturales	Auxiliares	5,7	23,7	46,4	0,5	23,7
Human.	Profesores	3,6	35,6	32,7	21	7,1
Cs Social	Auxiliares	-----	10,3	59,8	17,5	12,4
Ingeniería	Profesores	12,8	21,4	39,5	16	10,5
	Auxiliares	2,6	13,4	62,2	16,3	5,5
Derecho	Profesores	-----	4,6	95,4	-----	-----
	Auxiliares	-----	-----	100	-----	-----

Es de destacar que en ciertas unidades la cantidad de cargos supera al número de docentes, lo que indica que varios profesionales acumulan

varios cargos de dedicación simple. En general, en estos casos, la mayor concentración de cargos simples aparece entre los auxiliares docentes.

Un dato valioso lo constituye el hecho de que casi la totalidad los docentes poseen títulos habilitantes de grado, aunque la formación de posgrado representa un porcentaje muy bajo. Sin embargo, la situación parece estar revirtiéndose dado que entre el 15% y el 23% (según unidad académica) de los docentes ha comenzado a transitar su formación de posgrado.

Se advierte un conflicto con respecto a las dedicaciones de los docentes: la gran mayoría de cargos docentes simples (aunque se podría tomar como un signo positivo en cuanto a la relación docente/alumno) no se asocia en este caso con la calidad educativa sino con la falta de una política docente. Además, las evaluaciones han detectado que los concursos para profesores ordinarios no se están llevando a cabo según el calendario previsto, lo que indudablemente influye en la formación, actualización y prestación de servicios a la Universidad.

Alumnos:

En el año 1997, 10.098 alumnos cursaban en la UNPSJB. Como consecuencia de su extensa jurisdicción educativa (en una región con

características particulares como es la Patagonia), se puede apreciar que para muchos, esta universidad representa la única oportunidad de alcanzar una formación superior. También es necesario considerar que casi un 40% del estudiantado trabaja, lo que implica que tanto la compatibilización de estudio/trabajo de los alumnos como la oferta académica de la universidad se ven condicionadas. Por otra parte, la diversificación de esta oferta educativa ha dado origen a una tasa de crecimiento más que significativa: 457% entre 1981 y 1997.

Para analizar el rendimiento cuantitativo del alumnado se tomaron como indicadores: a) la tasa de deserción, b) la tasa de repetición y c) la duración real de las carreras. Aunque algunas de las estimaciones son imprecisas, el análisis se basa en los datos proporcionados por el Departamento de Estadística de la Dirección General de Planeamiento, y de éste se desprende que el porcentaje de ingresantes es muy superior a la matrícula total, lo que indicaría un grado considerable de abandono. Otro indicador que resulta desproporcionado es el porcentaje de egresados, que fue del 1,75% en 1997. La duración media de las carreras es de 8 años para toda la universidad (siendo Ingeniería la más extensa con 9 años promedio). En general, los problemas de deserción aparecen en el primer año de la carrera (según las consultas, mayormente debido a la falta de disciplina de estudio

y la pobre preparación de la escuela media) aunque en los cursos superiores las variables se determinan por lo económico y lo familiar.

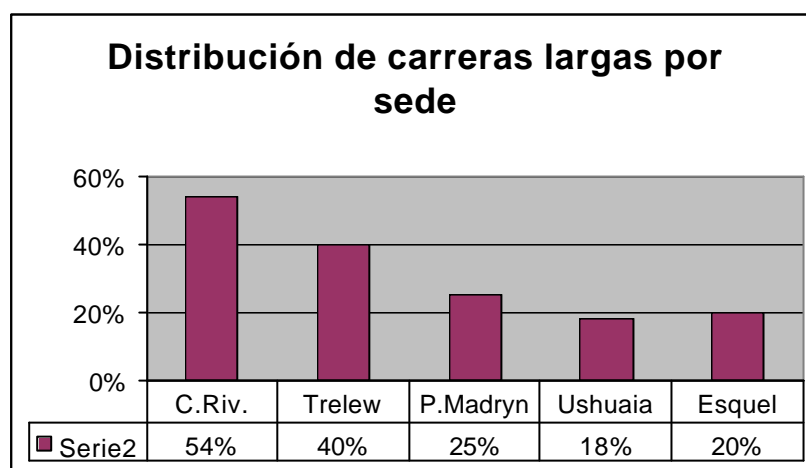
#### Sistema de admisión:

A pesar de que se ha discutido y concordado en que indudablemente existe una relación entre el fracaso académico y la formación previa deficiente, la UNPSJB no dicta cursos preparatorios ni prevé exámenes para los ingresantes, con excepción de la Facultad de Ingeniería. En este caso, el curso implantado en 1991 cuenta con el apoyo de los docentes y estudiantes y permite el ingreso de alrededor del 50% de los postulantes.

#### Oferta Académica:

La UNPSJB dicta 48 carreras de grado (24 “largas”, de 5 o más años, 9 de 4 años y 15 carreras cortas) que se dictan en sus cinco sedes (Comodoro Rivadavia, Trelew, Puerto Madryn, Esquel y Ushuaia). Se ha visto una constante expansión de las sedes debido a varios factores, entre ellos las presiones de las comunidades locales que bregan por el dictado de carreras completas en cada sede. Por lo tanto, se advierten desajustes como la duplicación de carreras, la continuidad de carreras que no tienen demanda y la oferta de carreras sin infraestructura ni docentes suficientes, como consecuencia de la no-planificación.

El mayor porcentaje relativo de carreras “largas” (54%) se dicta en la sede de Comodoro Rivadavia, mientras que en Trelew este porcentaje alcanza al 40%, en Puerto Madryn el 25%, en Ushuaia el 18% y en Esquel, el 20%.



Del análisis de la oferta por sedes, se destaca la repetición de carreras. Aunque no se dicten en las mismas condiciones en todas las sedes, esta situación afecta a la mayoría de las Facultades. Un ejemplo significativo es el de la Facultad de Ciencias Económicas: el número de asignaturas ofrecidas para el conjunto de la Facultad en Trelew es de 35, mientras que se dictan 18 en Esquel. Debido a estos desajustes, la relación promedio de docentes por asignatura es de 2,9 en Trelew y de 1,7 en Ushuaia. También se ve afectado el número de alumnos por docente (17,4 en Comodoro Rivadavia y 8,3 en Esquel).



La homogeneidad de planes y programas tampoco está garantizada. Aquí uno de los conflictos se presenta en, por ejemplo, los planes de estudio de Geografía, Historia y Letras en las sedes de Comodoro Rivadavia y Esquel. Existen diferencias significativas en la estructura y concepción de los mismos: en Comodoro Rivadavia, los contenidos se agrupan por asignaturas mientras que el diseño en Trelew contempla áreas de conocimiento. Esto dificulta la convergencia de planes entre sedes y con planes de otras universidades.

En cuanto al diseño curricular en general, se han observado conflictos como el mencionado, pero también existen planes que no han sido aprobados por el Ministerio de Cultura y Educación, planes diferentes por sede para la misma carrera y planes con y sin ciclos comunes. Cabe mencionar que, al momento de la recolección de datos, la facultad de Ingeniería había puesto en marcha nuevos planes reformados.

Con respecto a la oferta académica de posgrado, la UNPSJB sólo puede ofrecer un pequeño número de opciones (6 especializaciones y 2 maestrías) fundamentalmente porque no existen suficientes docentes con título habilitante (de posgrado). En términos generales, los cursos de este nivel se relacionan directamente con el perfeccionamiento de los docentes de la facultad de origen.

## **Universidad Nacional de San Juan**

Docentes:

Al evaluar la UNSJ, se examinó la composición del plantel docente que contaba con 2318 cargos (de los cuales el 40% está asignado por concurso). La información sobre categorías y dedicaciones docentes no está disponible, lo que, obviamente, complica el análisis.

Sólo el 7% del personal docente tiene formación de posgrado, lo que se considera como un porcentaje bajo. Como respuesta a este tema preocupante, las autoridades de la Universidad han promovido la creación del CES (Centro de Estudios Superiores) que planifica la actividad académica de posgrado. Se destacan el Programa Externo de Maestrías y Doctorados, por convenio con universidades nacionales o de países vecinos como Chile. Al momento de la evaluación, 280 alumnos (docentes de la propia universidad en su mayoría) se encontraban cursando estudios de este nivel.

Como consecuencia del contacto permanente que los docentes tienen con las aplicaciones de su campo profesional a través de su actividad en los diversos institutos que dependen de la universidad, se crea una dicotomía entre la relevancia y efectividad de las acciones y la posible interpretación

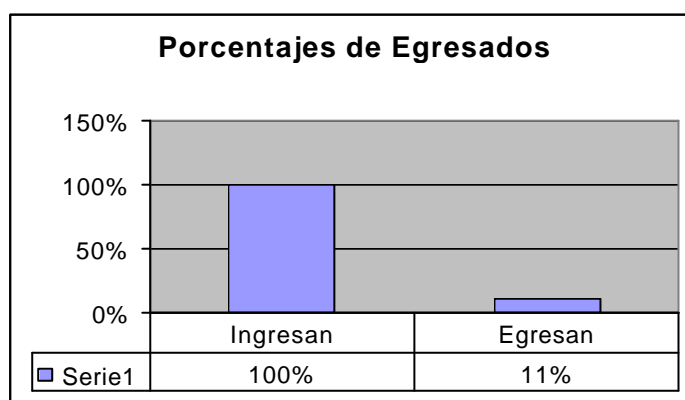
de que estas actividades de la UNSJ se transformen en campos de trabajo profesional propio.

#### Alumnos:

En el año 1997, el número de alumnos ascendía a 11.966, con un aumento del 40% de la matrícula en los últimos 7 años, aunque con proporciones diversas (casi +100% en Arquitectura y -9,2% en Ingeniería). Existe una profunda discrepancia entre los datos del Censo de Estudiantes de Universidades Nacionales (1994) y los proporcionados por la UNSJ. Una posible explicación reside en el cálculo erróneo del número real de alumnos en primer año, vinculado a la alta tasa de deserción y al total de egresados. La Unidad de Auditoría Interna registró inconsistencias en los datos ofrecidos por las Facultades y los Departamentos de Alumnos, lo que impide realizar un juicio acertado sobre este ítem. Aún así, la tasa de deserción y el bajo índice de graduación indican un grave problema en esta universidad. En base a los datos obtenidos, sólo el 11% de los ingresantes accede a su título de grado, valor que se encuentra muy por debajo del aproximado 20% de promedio nacional. Las causas de este problema se asocian con el sistema de admisión (por examen de ingreso obligatorio, por el cual todos los aspirantes son admitidos), con la inscripción simultánea de los estudiantes en carreras coincidentes como las Licenciaturas y Profesorados y con las variables tasas de retención (30% en

Ciencias Exactas en primer año y 46% en Humanidades en el mismo período).

Se ha señalado como principal causa de deserción la seria situación socioeconómica, pero no pueden descartarse la duración de las carreras, las deficiencias pedagógicas y la distribución inadecuada de la planta docente. Los porcentajes de asistencia obligatoria, el régimen de re-inscripción, las correlatividades y el número de materias son otros factores que deberían analizarse en detalle para determinar su grado de incidencia en las tasas de deserción y retención.



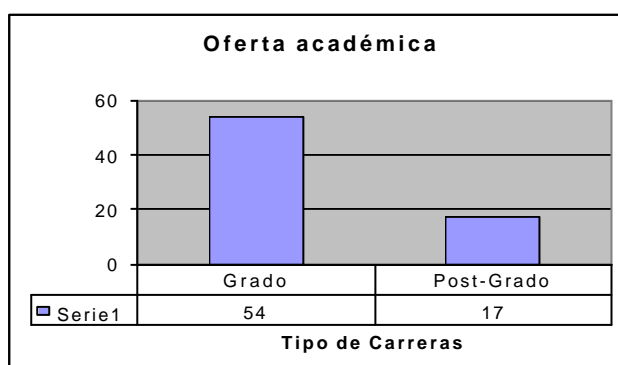
De los \$500.000 que se invierten en becas para el alumnado, \$178.000 corresponden a dinero en efectivo y el resto a becas entregadas en servicios. Este 0,9% del presupuesto se considera bajo y contrapuesto al Propósito Institucional que establece la “democratización de oportunidades” para los alumnos. En el ámbito nacional, los alumnos de la

UNSJ obtuvieron el 7% de las becas otorgadas por el Programa de Becas, porcentaje mayor que el promedio de las universidades nacionales.

#### Oferta académica:

Como consecuencia del origen histórico de la UNSJ, esta no cuenta con muchas de las carreras tradicionales de las demás universidades argentinas, aunque también es cierto que la renovación integral de las carreras no ha tenido lugar sino como agregación o yuxtaposición de la oferta curricular. A la fecha de la evaluación se estaba estudiando la posibilidad de reformular la currícula con el doble objetivo de responder a las necesidades de la sociedad y la reinserción de los recursos humanos existentes.

Se dictaban 54 carreras de grado y 17 de posgrado y se había iniciado un Programa de Tecnicaturas Superiores a fin de satisfacer las demandas el interior de la provincia. Tres colegios secundarios dependientes de la universidad completan la oferta académica de la institución.



Se observan repeticiones en el dictado de materias en carreras y facultades debido a la estructura de *clusters*, que impiden la articulación dentro de las mismas áreas de conocimiento. Además, el cuerpo docente se designa en cada facultad, lo que no permite que los profesionales se desempeñen en otra unidad académica. Al organizar los departamentos por carreras y no por áreas de conocimiento, los docentes están asignados a un solo departamento o instituto, obviamente generando superposiciones y/o fragmentaciones.

Relación docente/alumno:

No existen datos exactos disponibles sobre la relación entre cantidad de docentes y alumnos, aunque parecería que se encuentra entre las más altas en el marco de las universidades argentinas. No obstante esto, la distribución de docentes y alumnos (en especial en los primeros años) fue calificada como inadecuada durante las evaluaciones.

### **Universidad Nacional del Nordeste**

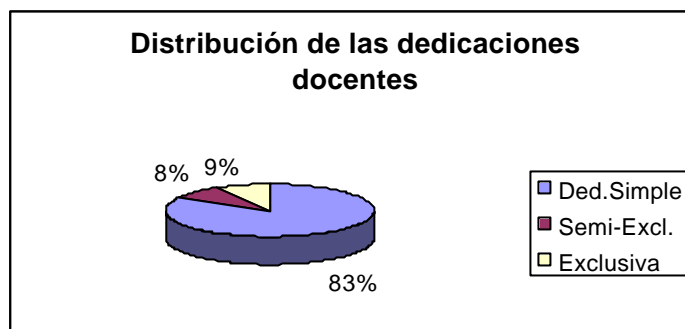
Docentes:

De la totalidad de 4.077 docentes (1997), 1.117 son titulares y adjuntos. De estos últimos, 806 son docentes designados por concurso, lo que indica una proporción mayor que el promedio de las universidades nacionales

(aunque el porcentaje es muy variable según sea la unidad académica; por ejemplo, 51,43% en Humanidades y 91,38% en Veterinaria).

Como consecuencia de una nueva estrategia institucional, la UNNE está centrando sus esfuerzos en el mejoramiento del rendimiento estudiantil y la calidad educativa. Así se observa un incremento en las dedicaciones, la participación en el Programa de Incentivos para la Investigación y un Programa de Formación Docente que tiende a promover las especializaciones, maestrías y doctorados. Entre los proyectos transversales, como la evaluación permanente o el cambio curricular, se destaca el intercambio para el perfeccionamiento docente con universidades nacionales y extranjeras y los Convenios y Acuerdos (67 con universidades e instituciones extranjeras y 27 con instituciones argentinas entre 1994 y 1998).

El Programa de Mejoramiento Docente tiende a incrementar la inserción de docentes en la universidad, ya que en 1998, el 82,88% poseían dedicaciones simples, el 8,39% semiexclusivas y el 8,63% dedicaciones exclusivas. Las proyecciones para los próximos dos años suponían un aumento de las dedicaciones exclusivas cercano al 100%.



Es de destacar que se ha observado una tendencia hacia la “autocapacitación” de los docentes, que, aunque perciben bajos salarios, se encuentran realizando cursos de posgrado y participan en equipos de investigación. De hecho, la Carrera Docente y la Maestría en Docencia Universitaria están resultando exitosas y suponen una gran contribución al mejoramiento de la calidad educativa.

Los datos obtenidos en cuanto a la relación docente/alumno son escuetos: 13 alumnos por docente como promedio, pero con grandes variaciones según diversas unidades académicas.

**Alumnos:**

En 1998, la UNNE contaba con 55.300 alumnos, lo que la convertía en una universidad de las denominadas “grandes”. Entre 1988 y 1993 se manifestó una tasa negativa en la evolución de la matrícula del  $-0,73\%$ . Sin embargo, la tendencia se revirtió a partir de 1993, con un incremento del  $8,37\%$ . El aumento de los nuevos inscriptos alcanzó el  $20,78\%$  más que en



1995. El área de mayor evolución fue la de Ciencias Sociales, con el 54% del total.

Uno de los indicadores claves de la capacidad institucional de asimilar a los nuevos inscriptos (sin cursos de ingreso previos) es la tasa de permanencia, que varía considerablemente según las carreras. En la reinscripción de 1998, se observó un 36,63% de permanencia en Medicina y un 78,28% en Agroindustrias. Sin embargo, no se han realizado estudios sistemáticos sobre la deserción en esta universidad.

#### Sistema de admisión:

La despareja formación previa del alumnado atenta contra el mejoramiento de la calidad académica, por lo que se han incorporado al currículo materias introductorias, aunque algunas agrupaciones estudiantiles consideran estas medidas como una forma de selección encubierta. De todas maneras, el ingreso a la universidad es irrestricto. También es cierto que existe un número significativo de deserciones al finalizar el primer año.

#### Oferta académica:

Las carreras de grado y posgrado se distribuyen en 11 unidades académicas y algunas que dependen directamente del Rectorado. En el año

1995, se inició un programa de cambio curricular con el objeto de transformar la oferta tanto de las carreras de grado como las de posgrado. Las comisiones que se encontraban trabajando al momento de la evaluación trataban de definir los indicadores de cambio curricular en las diversas unidades académicas. Hasta el momento, no se evidenciaban saltos cualitativos, dado que se detectaron dificultades en la determinación de objetivos homogéneos y articulados por parte de directivos, docentes y alumnos. De todas maneras, se destacan los objetivos propuestos, a saber: “mejorar el rendimiento académico y adaptar los estudios a la evolución de la sociedad, acortar la duración de las carreras de grado y promover las carreras intermedias de salida laboral rápida” (Programa de Cambio Curricular, Secretaría General Académica, 1998)

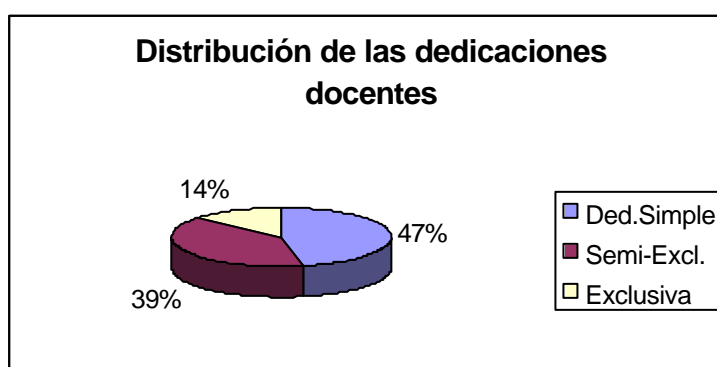
En cuanto a los planes de estudio, las problemáticas apuntan a la transversalidad: escasa interdisciplinariedad, pocas posibilidades de asignaturas optativas, baja articulación con el medio para el desarrollo de la práctica profesional y carencia de estándares. Se percibió que la participación de los claustros estudiantiles y de los graduados no fue tan significativa como se esperaba, aunque en todos los casos se ha planteado la estrecha relación entre el incremento de la calidad docente y las mejoras en el rendimiento de los estudiantes.

En el área de posgrado, se destacan las 11 maestrías y los 10 doctorados, aunque se observa una tasa de graduación muy baja y una marcada desproporción en cuanto a la oferta de disciplinas.

### **Universidad Nacional del Litoral**

Docentes:

En esta institución, la planta docente alcanzaba en 1997 a 2.274 personas (47% de las cuales ostentaba el cargo de profesor y el 53%, cargos de auxiliares docentes). De ese total, el 14% poseía dedicación exclusiva, 39% semi-exclusiva y el 47%, dedicación simple, de lo que se infiere que la proporción de dedicaciones completas es escasa. Es de destacar que esta tendencia varía considerablemente según las Facultades: por ejemplo, Arquitectura, Diseño y Urbanismo sólo presenta un 3% de profesores con dedicación exclusiva.



Como resultado de lo anterior, se percibe un cierto grado de inestabilidad e inconsistencia de los equipos docentes, sentimiento fácilmente comprensible cuando el docente ve dispersados sus esfuerzos en desmedro de la calidad, coherencia y profundidad de la tarea académica. Este problema parece agravarse en las unidades académicas que dictan carreras de posgrado.

En cuanto a la formación docente, existe un sistema de becas con tal fin, pero su desarrollo no ha sido continuo. En algunas facultades, las pasantías cumplen la función de incrementar la planta docente con estudiantes avanzados y graduados. En el área del Perfeccionamiento Docente, en cambio, funcionan dos sistemas de becas: de Formación Superior (maestrías y doctorados en la UNL) y Formación, Actualización y Perfeccionamiento (maestrías y doctorados fuera del ámbito de la UNL).

Alumnos:

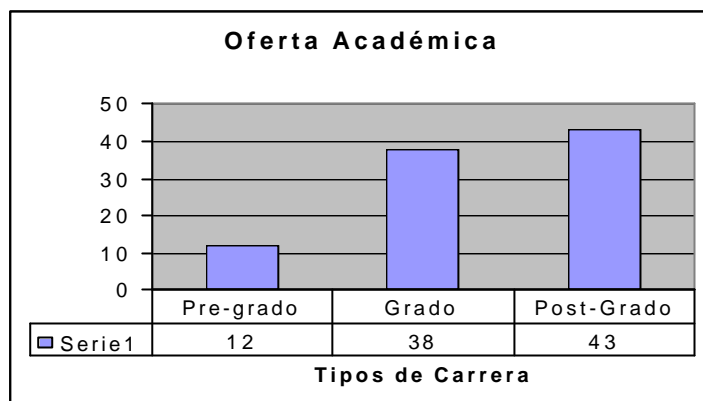
Entre 1987 y 1992, la evolución de la matrícula sufrió un notorio descenso, aunque esto no afectó el número de ingresantes. A partir de 1993, el número de nuevos inscriptos aumentó considerablemente pero también creció la tasa de deserción. Sin embargo, la tendencia en aumento de la matrícula continuaba en 1997, alcanzando el total de 19.402 alumnos.

Los datos obtenidos llevan a concluir que la tasa de deserción es significativamente alta, lo que se observa claramente en las bajísimas tasas de graduación por cohortes entre 1991 y 1996 (variación del 0,14% al 0,22%). Aquí confluyen los indicadores que contemplan la duración real de las carreras, cuyo promedio es de 7 años. En algunos casos, como Bioquímica o el profesorado de Historia, este promedio se eleva a 9 años.

Se ha referido como principal factor de fracaso al hecho de que los estudiantes ingresan a la universidad con una preparación deficiente pero también la rigidez del curriculum y algunos de los procesos de enseñanza-aprendizaje deben necesariamente provocar situaciones de fracaso o abandono. Como respuesta a este problema, se ha implementado un Curso Preparatorio para Ingresantes con el objeto de colaborar con los profesores del Ciclo Medio, definiendo contenidos esenciales y elaborando materiales didácticos, lo que ha generado alentadoras proyecciones de resultados.

#### Oferta académica:

Con una oferta académica muy amplia, la UNL se compone de 8 Facultades, un Instituto de Desarrollo, 2 Escuelas Universitarias y 2 Escuelas de Nivel Medio. Se dictan aquí 12 carreras de pregrado (o título intermedio), 38 carreras de grado y el muy considerable número de 43 ofertas de posgrado (incluyendo especializaciones, maestrías y doctorados).



Al momento de la evaluación, la universidad estaba analizando la inclusión de carreras básicas como Economía, Sociología, Filosofía y Física, ya que se contaba con los recursos humanos necesarios y se cubriría así una demanda social.

Como en casi todas las universidades evaluadas, se notan desajustes institucionales y académicos producidos por la reiteración o repetición de materias o campos de saber en diferentes unidades académicas y en la inadecuada ubicación de algunas carreras en las mismas.

Se advirtió que se están desarrollando cambios profundos e innovadores en los planes de estudio y en el diseño curricular en general. El Programa Millenium, originado en la Secretaría Académica, está reconsiderando algunas debilidades en esta área como la escasa flexibilidad, optatividad y elección en los planes de estudio, la excesiva duración de algunas carreras y la notable concentración de disciplinas por curso (causales primeros de la

elevada tasa de deserción) como así también la insuficiente articulación entre los ciclos básicos y los superiores y entre facultades.

### **Universidad Nacional de San Luis**

Docentes:

El plantel docente de la UNSL se encuentra destinado en dos sedes, San Luis y Villa Mercedes. La primera está integrada por tres facultades: de Ciencias Físico-Matemáticas y Naturales, Ciencias Humanas y Química, Farmacia y Bioquímica. En Villa Mercedes se encuentra la Facultad de Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales. Se observa una mayor cantidad de docentes equivalentes a exclusivos en la FQFB (259, el 31% del total de 899) aunque las demás facultades ostentan promedios considerables que varían del 22 al 24%.

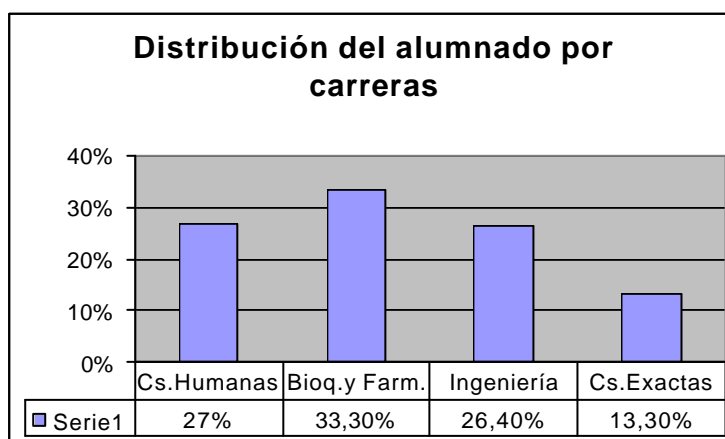
El ingreso a las categorías de Profesor Ordinario y Auxiliar se realiza mediante concursos públicos, aunque las evaluaciones y designaciones se encuentran retrasadas.

La UNSL posee un sistema de becas para docentes, en general asociadas con la investigación, servicios o concurrencia a eventos específicos. También se contempla la realización de posgrados, con un aporte económico de la universidad.

Con respecto a la formación académica de los docentes, se notan proporciones desiguales: en algunas facultades (como la FCFMyN) el promedio de docentes con títulos de posgrado alcanza al 20%, mientras que en otras (como la FICES), este porcentaje sólo es del 2,5%.

Alumnos:

A los 9.217 alumnos de las cuatro facultades se le suman los 1.730 del DETI (Departamento de Enseñanza Técnico-Instrumental), orientado hacia carreras cortas de rápida salida laboral. La evolución de la matrícula presenta un crecimiento sostenido aunque éste no guarda relación con el número de egresados. Al momento de la evaluación, el 27% del alumnado pertenecía a Ciencias Humanas, el 33,3% a Bioquímica y Farmacia, el 26,4% a Ingeniería y Ciencias Económico-Sociales y el 13,3% a Ciencias Físico-Matemáticas y Naturales.





Como sucede en las otras universidades evaluadas, se observa que en la UNSL existe un desgranamiento considerable en los primeros años de estudio, en general debido a la formación previa deficiente. Asimismo, se ha considerado preocupante el hecho de que la mayoría de los profesores no cuentan con una formación pedagógica paralela a su formación científica y que no existe un servicio de asesoramiento pedagógico para aquellos en esta universidad.

#### Sistema de admisión:

Si bien el ingreso a la universidad es irrestricto, las diversas facultades han desarrollado cursos de nivelación, actividades de ambientación y talleres de metodología de estudio para disminuir la brecha entre la formación del Ciclo Medio y los estudios universitarios. Asimismo, se creó una comisión específica para el análisis de la problemática de los ingresantes, tendiente a una mejora del rendimiento académico.

#### Oferta académica:

Aunque la duración estimada de los planes de estudio es de 5 a 3 años según se trate de una licenciatura, un profesorado o una tecnicatura, se observa que en realidad estos plazos se alargan en 2 ó 3 años (característica común en las Casas de Altos Estudios evaluadas).

Es importante mencionar que existen Comisiones Curriculares en todas las facultades que resuelven cuestiones como las equivalencias. También se ha creado una Comisión de Transformación Curricular que contempla la flexibilización de los planes de estudio y la optatividad de cursadas para cada especialidad y dentro de otras carreras. A pesar de que se cuenta con una coordinación pedagógica contratada especialmente, se ha percibido una alta resistencia por parte de los profesores.

El Centro de Educación Abierta y a Distancia, dependiente del Rectorado, cumple una muy importante función social, ya que atiende a aquellos grupos que no pueden acceder a los cursos presenciales. Existían en 1998, 2.650 estudiantes cursando la tecnicatura en Secretariado Ejecutivo, de tres años de duración.

## **II-Investigación y Desarrollo**

### **Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco**

De los 86 proyectos de investigación en curso al momento de la evaluación externa, 82 eran propios de la universidad, 3 del CONICET y uno sin identificación con ninguna facultad, que finalmente fue suspendido.

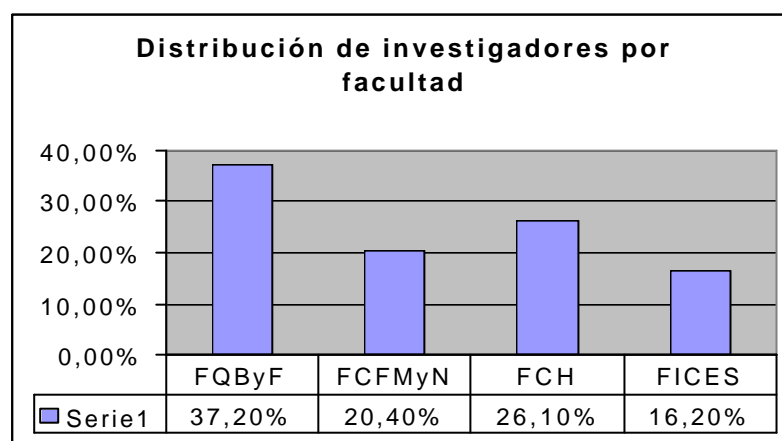
La mayor proporción de proyectos se observa en la Facultad de Ciencias Naturales (57%). En segundo lugar, a considerable distancia de la anterior, la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales cuenta con un 22%. La Facultad de Ciencias Económicas sólo presenta un 7%. En cuanto a las sedes, la mayor concentración de proyectos se observa en Comodoro Rivadavia y la menor (5%) en Ushuaia.

Dentro de este marco, se destacan las investigaciones de la UNPSJB que se aportan al CIEFAP (Centro de Investigación y Estudios Forestales Andino-Patagónicos). Como consecuencia de la alta calidad de los trabajos conjuntos entre el Centro y la Universidad, diversos organismos nacionales e internacionales han otorgado becas de estudio y pasantías en el exterior para los docentes y alumnos de esta institución.

Con el propósito de hacer públicos los resultados de las investigaciones,

se han realizado diversos tipos de informes, como las publicaciones periódicas (24%), los informes de facultad o consultorías (19%), las presentaciones a congresos (32%) y las tesis, materiales de docencia y propuestas (25%).

Existen ciertos datos interesantes sobre los docentes-investigadores, por ejemplo cómo se distribuyen en las diversas facultades:



Otro punto destacable es la relación docente-investigador con su dedicación. El 35% de los investigadores posee dedicaciones exclusivas, el 24%, semiexclusivas y el 30%, simples, mientras que existe un 7% de docentes que no poseen dedicación alguna (es decir, son docentes ad-honorem).

Sólo el 19,27% de los docentes-investigadores han realizado cursos de posgrado y la cantidad de becarios es significativamente baja: solamente 2

becas de perfeccionamiento interno de la Facultad de Ingeniería y una beca por convenio con el Servicio Alemán de Intercambio Académico. El número de alumnos que realizan tareas de investigación alcanza a 59 (13,3%) del plantel de investigadores.

Los recursos para la investigación son escasos y desiguales entre facultades y sedes. Por ejemplo, la Facultad de Humanidades no cuenta con subsidios externos y en 1997 los proyectos de investigación se financiaron con \$72.000 del Fondo de Finalidad 8 de la Universidad. También los proyectos FOMEC se han convertido en parte sustancial del presupuesto (\$120.000 a partir de 1996).

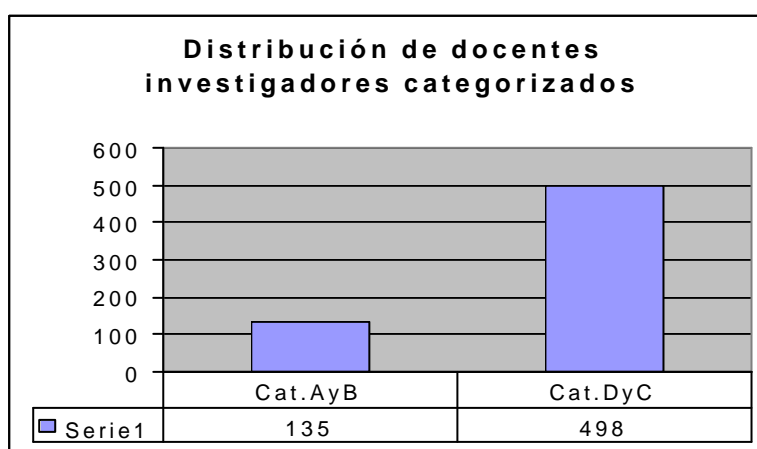
### **Universidad Nacional de San Juan**

En al UNSJ, la investigación científica y el desarrollo tecnológico constituyen actividades inherentes a la institución, aún en algunas unidades pre-existentes a la universidad (como el Instituto de Investigaciones Mineras, el Instituto de Investigaciones Hidráulicas, el Instituto de Investigaciones Antisísmicas y el Observatorio Astronómico Félix Aguilar, entre otras). En 1988 se comenzó con la regulación y promoción de esta función desde la Secretaría de Ciencia y Técnica del Rectorado. Existían a la fecha de la evaluación, subsidios para proyectos, becas internas de

investigación, becas externas para perfeccionamiento de posgrado y apoyo para la asistencia a congresos y reuniones científicas. En 1996, se creó el Centro de Estudios Avanzados, que es el órgano asesor en materia de estudios de posgrado.

En los 26 institutos, 6 centros, 9 gabinetes, el Observatorio Astronómico, el Museo de Ciencias Naturales y la Escuela de Ingeniería de caminos de montaña se ejecutaban al momento de la evaluación 27 proyectos de investigación, con alrededor de 720 docentes investigadores y creadores (alrededor del 30% de la planta docente).

Desde 1994, casi 1.000 docentes-investigadores fueron categorizados en el marco del Programa de Incentivos. En 1996, 633 docentes percibían este incentivo, 135 de los cuales pertenecían a las categorías A y B.



Un dato llamativo lo constituye la gran cantidad de institutos dependientes de la universidad, especialmente en el área de ingeniería. Aunque muy eficientes en algunos casos, la super-especialización de estos institutos provoca (en caso de la desaparición de la aplicación concreta), que la unidad de investigación mantenga personal y equipamiento injustificado. Por otra parte, es necesario destacar la vinculación de los programas de investigación en curso con respecto a las necesidades del medio, desarrollados en los centros mencionados anteriormente como la Escuela de Ingeniería de caminos de montaña, el Instituto de Investigaciones Sismológicas, etc.

### **Universidad Nacional del Nordeste**

A partir de la autoevaluación realizada en 1994, se llevaron a cabo acciones tendientes a fortalecer las actividades de investigación. Desde aquella fecha, el financiamiento de proyectos de investigación con recursos presupuestarios se asigna luego de evaluaciones externas, administradas por la secretaría de Ciencia y Técnica del Rectorado. Un promedio del 85% de las propuestas presentadas fueron aprobadas por jurados compuestos mayoritariamente por docentes investigadores de otras universidades nacionales. También existen programas de becas, cuyas solicitudes también son evaluadas por académicos externos. El 6,4% del

presupuesto total de la UNNE (\$3.076.812) se invirtió en actividades de investigación en 1998.

Distribución del presupuesto de Investigación:

Gastos en personal	649.005
Becas de Investigación	969.890
Programa de Incentivos	987.484
Subsidios a Investigadores	273.356
Gastos en proyectos de investigación	197.077
<b>TOTAL</b>	<b>3.076.812</b>

El número de trabajos publicados por los docentes-investigadores había aumentado de 58 (en 1994) a 173 (en 1998), aunque se advierten notables diferencias entre facultades: alrededor del 50% de las becas de investigación y más de la mitad de los proyectos financiados se acumulan en las Facultades de Ciencias Agrarias, Ciencias Veterinarias y Ciencias Exactas.

Un dato particularmente significativo es que la formación de posgrado (incluyendo 10 doctorados) comenzó en la UNNE en 1994, lo que indica que uno de los objetivos de la universidad es el de posibilitar la inserción de profesores con nivel de posgrado en el relativamente reducido plantel de investigadores.



## **Universidad Nacional del Litoral**

El incremento de los fondos derivados del presupuesto destinado a la investigación (del 6% en 1994 al 15% en 1997) demuestran la preocupación de la UNL en el área. A partir de 1995, se implementaron evaluaciones internas y externas de proyectos y en 1996 comenzaron los programas “Cursos de Acción de Investigación y Desarrollo” con el objeto de lograr la articulación entre las distintas unidades académicas. En general, los trabajos están orientados hacia la investigación aplicada asociada a las necesidades regionales.

Con respecto a los recursos humanos, se observaron grupos heterogéneos, con investigadores reconocidos, con estudios de posgrado y otros, que no cuentan con la formación y experiencia necesarias. Como consecuencia de esto, se estaban implementando programas para el desarrollo de actividades científicas de iniciación en la investigación. Este es un punto esencial, ya que repercute directamente en una política de ampliación de la oferta de posgrado.

Relacionado con los recursos humanos, el equipamiento y mantenimiento de materiales también constituye un aspecto fundamental en las tareas de investigación. Algunas instalaciones de primer nivel

“conviven” con equipos obsoletos. Estos desequilibrios explican el mayor desarrollo de proyectos en ciertas áreas, mientras que otras quedan relegadas a un segundo plano.

Es interesante analizar la participación de los docentes en los proyectos de investigación: por ejemplo, la Facultad de Ingeniería Química acumula el 31% de los investigadores categorizados, y al incluir al INTEC ( Instituto de Desarrollo Tecnológico para la Industria Química), el porcentaje se eleva al 36% y comprende el 67% de los investigadores principales. Justamente, el INTEC se destaca por su alta productividad científica. Originalmente, dependencia directa de la FIQ, este Instituto se establece como tal en 1972 por convenio entre la UNL y el CONICET. De los 63 investigadores en planta, el 54% son docentes-investigadores y el 46% son investigadores exclusivamente. Los salarios de los mismos corresponden en un 30% a la Universidad y en un 70% al CONICET y el financiamiento de las actividades es del 85,5% por parte de la UNL y el CONICET y el resto corresponde a recursos propios.

Desde 1987, la UNL posee un sistema de Becas de Iniciación a la Investigación para los estudiantes. Entre 1988 y 1996 se aprobaron 238 becas sobre un total de 536 solicitudes. Tanto las Becas de

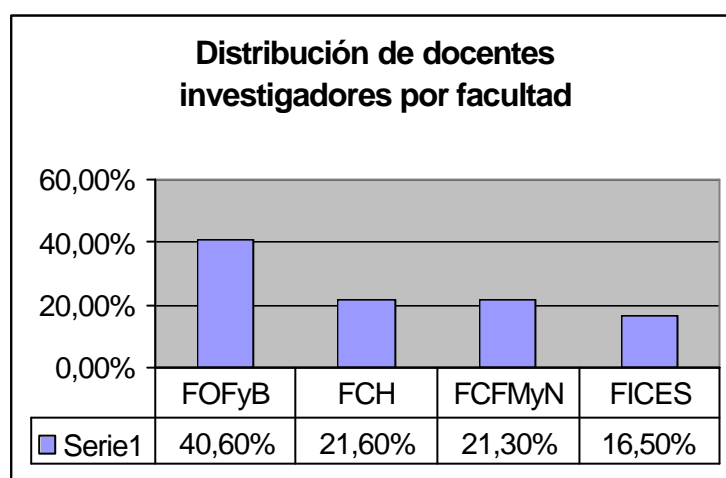
Perfeccionamiento para Estudiantes Avanzados y Jóvenes Graduados como las Becas de Capacitación de Jóvenes Investigadores han sido suspendidas.

### **Universidad Nacional de San Luis**

La UNSL contaba, en 1998, con 103 proyectos de investigación en ejecución. De este total, el porcentaje más alto (31,1%) se repetía tanto en la FQFyB como en la FCH, seguida por la FICES (21,4%) y la FCFMyN con un 16,5%. Como consecuencia de una media de investigadores alta (9,5 por proyecto), se deduce que los proyectos funcionan con un número importante de integrantes, la mayoría con dedicación exclusiva. El “Subsidio a Proyectos” de la Secretaría de Ciencia y Técnica creció un 6,1% entre 1990 y 1998. El presupuesto de dicha Secretaría asigna entre un 27% y un 30% del total a este subsidio y también asume algunos pagos a docentes-investigadores, financia un programa de becas y subsidia viajes al exterior, además de adquirir equipamiento y bibliografía.

En cuanto a la participación en el Programa de Incentivos, existe un total de 527 docentes afectados al mismo. Se advierte un mayor porcentaje de docentes de la FQFyB (40,6%), con 214 profesores. Las FCH y FCFMyN rondan el 21,6% y el 21,3% respectivamente (114 y 112 profesores) y la FICES representa el 16,5% con 87 docentes. Se observó

un crecimiento de la participación muy significativo del 156,8% entre 1994 y 1998, aunque sólo el 11% de los profesores categorizados posee las categorías A y B. La distribución de los mismos es profundamente desigual. Por ejemplo, el 82% de los mismos se concentra en las FQByF y la FCFMyN.



Como en otras universidades evaluadas, se observa que la pertinencia de los proyectos de investigación está dada por su estrecha relación con las necesidades del medio. Es de destacar que varios de los proyectos han incorporado estudiantes avanzados de grado y posgrado, y también que algunas de las investigaciones han dado origen a carreras de posgrado de reconocimiento nacional.

Con respecto a la difusión de los resultados de los proyectos, se

advierte que en general, la misma se realiza a través de revistas científicas con referato nacional e internacional, actas de congresos y libros o publicaciones periódicas de la propia universidad.

### **III-Extensión, producción tecnológica y transferencia**

#### **Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco**

Dado que la actividad casi excluyente de la UNPSJB es la docencia, las acciones de extensión y transferencia a la comunidad se originan directamente en los docentes, sin una política global ni una articulación explícita con las tareas. Las diversas actividades pueden agruparse en: programas de capacitación, asistencia técnica a consultoras, proyectos, servicios de laboratorio, inspección de obras, estudios de impacto ambiental, seminarios y pasantía de alumnos.

La política de servicios a terceros responde a los objetivos de la universidad, por lo que debe considerarse positiva. Los docentes de Ingeniería y Ciencias Naturales que se destacan en la materia, manifestaron que algunos de los servicios tiene el objetivo de captar fondos. Como resultado de estas acciones, las Facultades han conseguido montar importantes laboratorios, que permiten realizar investigaciones y brindar servicios tecnológicos.

El régimen de pasantías, que incluye la designación de un tutor por parte de la universidad, complementa el esquema, aunque no está articulado con los planes de estudio.

La universidad ofrece una cantidad importante de cursos, conferencias y charlas. En las facultades de Ciencias Económicas y de Humanidades y Ciencias Sociales existen numerosos convenios con organismos estatales y privados. Dichos organismos son instituciones y unidades de servicios de asistencia social, tribunales de justicia, centros de salud, bancos, instituciones educativas o académicas.

Los docentes son los responsables de la mayor parte de los contratos de vinculaciones tecnológicas ya que la universidad no posee mecanismos de articulación que permitan este tipo de vinculaciones.

### **Universidad Nacional de San Juan**

La Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de San Juan fue creada en el año 1988, haciéndose cargo de las dependencias de Prensa y Protocolo, que ya existían. También dependen de Extensión el Centro de Creación de Medios de Difusión, la Dirección de Cultura y la Dirección de Relaciones con el Medio, a cuyo cargo está el establecimiento de convenios con organismos públicos y privados. En el ámbito de la Facultad de Filosofía existen tres centros de creación: el de Creación Orquestal, Creación Coral y Artes Plásticas con el Museo Tornambé.

Existen importantes ramas del arte, la comunicación y el deporte en donde la Extensión dedica esfuerzo material y humano. De todos ellos la música es el más destacado. La UNSJ cuenta con la única orquesta sinfónica de la provincia, tiene cinco coros y una Escuela de Música.

El presupuesto de Extensión concentra en el Rectorado la retribución del personal, mientras que cada facultad financia otras erogaciones.

La fundación de la universidad es el motor administrativo de las transferencias, aunque existe una marcada disparidad entre las facultades e institutos en la realización de las actividades transferibles y la prestación de servicios. El 82% de los ingresos corresponden a la Facultad de Ingeniería, y de las sesenta y dos unidades ejecutoras veintidós corresponden a esta.

La sociedad tiene distintas posiciones respecto de la actividad de transferencia. Todas las partes que se vinculan la universidad expresan la importancia de la institución en ese ámbito, pero coinciden en que aún faltarían explotar ciertas potencialidades.

No se encontró información disponible respecto de pasantías, seminarios y capacitación en el ámbito de extensión universitaria.



## **Universidad Nacional del Nordeste**

La UNNE tiene varios programas y desarrolla múltiples actividades que pueden ser encuadradas en el concepto general de extensión. Los propósitos de la Secretaría se instrumentan por dos vías: las actividades de extensión universitaria y la transferencia de tecnología. Las dos áreas tienen como objetivo la transferencia de tecnología y conocimientos a la sociedad.

Las áreas en las cuales se desarrollan los proyectos de extensión son: Desarrollo Social, Educación No Formal, Cultural y Difusión y Comunicación. Desde lo social se desarrollan los siguientes programas: convenios Universidad-Municipios, La Universidad en el Medio, La Universidad Solidaria, Adultos Mayores. En el ámbito de la Educación No formal: “Educar UNNE a Todos”, Cursos de Computación e Idiomas Modernos. En el área Cultural: Talleres Culturales de Arte, Debates, etc. Difusión y Comunicación ofrece una videoteca educativa y Orientación vocacional. El presupuesto total de la Secretaría de Extensión para estas actividades era de \$100.000 al momento de la evaluación.

En la UNNE existe una variante agregada al modo tradicional de extensión: la nueva tendencia de vinculación con la tecnología (tema

debatido en todas las universidades nacionales). Se diferencia de la extensión “tradicional” por dos motivos fundamentales: a) sus servicios son remunerados y b) el desarrollo regional por la innovación tecnológica y el conocimiento de alto nivel es el eje de la competitividad.

Otra de las importantes actividades realizadas es la organización y gestión de Pasantías Laborales para los estudiantes. De las aproximadamente 1.000 pasantías gestionadas, la mayoría correspondió a la Facultades de Económicas y Exactas.

### **Universidad Nacional del Litoral**

En esta universidad existe un órgano destinado específicamente a la transferencia de los resultados de las investigaciones que allí se generan, el CETRI (Centro de Transferencia de los Resultados de la Investigación). Los objetivos del CETRI son la promoción, gestión, y seguimiento de convenios con terceros ya sea en forma de servicios especializados, o de servicios educativos destinados a su capacitación. Este centro data del año 1991, y se originó como una “Oficina de Transferencia a Terceros”. Luego de casi una década, ha adquirido una sólida experiencia en lo relativo a las formas de contrato, resguardo de la propiedad intelectual, manejo de

condiciones de confidencialidad y demás aspectos vinculados con terceros, que transfiere a otras universidades nacionales.

Los datos obtenidos muestran un significativo aumento en la ejecución de convenios entre 1994 y 1997: convenios formalizados, de 107 a 130 (21% de incremento); convenios operativos (con facturación) de 142 a 235 (+65%); montos facturados de \$1.127.000 a \$1.755.000 (+56%).

Cabe mencionar la heterogénea participación de las unidades académicas en esta actividad. De la suma facturada en el año 1997, a la Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas le corresponde un 30%, a la Facultades de Ingeniería Química y Ciencias Económicas un 14 %, a las de Agronomía y Veterinaria, de Biología y Ciencias Químicas y a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales entre un 11 y un 9%; el resto se distribuye en las demás unidades académicas.

La distribución de las sumas obtenidas es la siguiente: 5% para la UNL, 15% para la unidad académica y el 80% restante distribuido entre partidas de transferencia, bienes de consumo y de uso y servicios.

El sistema de pasantías externas que adopta esta universidad está normado los decretos del Poder Ejecutivo Nacional. El mecanismo para

hacerse acreedor a una pasantía implica una primera selección a cargo de la universidad y luego una selección definitiva por parte del organismo destinatario. Entre 1995 y 1998 se firmaron convenios de pasantías externas con 113 empresas o instituciones, lo que arrojó un número de 324 pasantías, de las cuales 215 habían finalizado al momento de la evaluación y mientras que 109 se encontraban en desarrollo.

Los proyectos de extensión, de interés para el ámbito local o regional y vigentes desde 1985, pueden tener una duración de seis a veinticuatro meses. Deben ser presentados por equipos dirigidos por un docente e integrados por docentes, graduados y/o alumnos y además se pueden incluir dos becarios del sistema de becas de Formación de Extensión Universitaria.

La selección de los proyectos depende de dos instancias, la primera interna y la segunda con especialistas externos. En la primera convocatoria 1995-1997 se aprobaron 7 proyectos por un monto de \$35.900; en la segunda 1997-1999, se aprobaron 7 proyectos por un monto de \$52.345 además de tres proyectos sin financiamiento.

## **Universidad Nacional de San Luis**

Las actividades de extensión se centran en la apertura de la universidad hacia la sociedad. Así es que se dispone de una radio, una editorial, una imprenta que trabaja para terceros y un área de Prensa. Se organizan cursos de capacitación, seminarios y talleres destinados tanto al sector docente como el productivo. Además, se observa un gran número de actividades artísticas. A partir de 1998, Extensión adquirió una nueva dinámica, entre otros motivos por la instalación de la Secretaría en el microcentro de la ciudad, lo que determina un contacto más directo con la comunidad y una mejor organización de eventos.

Diversos departamentos y facultades prestan servicios y asesoramiento; por ejemplo, el de Matemática opera el Centro de Servicios Estadísticos, que atiende a empresas e instituciones públicas del medio; la FICES (en Villa Mercedes) dicta cursos de capacitación y perfeccionamiento docente además de las actividades en el área cultural.

En general se observa que los servicios a terceros son administrados por la Fundación de la UNSL. Existe un convenio marco firmado por la

universidad y la Fundación para que la misma actúe como Unidad de Vinculación a la UNSL, según la ley N° 23.877.

La Secretaría de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario otorga becas de ayuda económica de diversos tipos como las de comedor, de residencia, etc. El presupuesto alcanzaba, a la fecha de la evaluación, a \$325.000, asignados a 670 estudiantes.

#### **IV- Gestión y Gobierno**

##### **Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco**

Está conformada por 5 sedes ubicadas en Comodoro Rivadavia, Trelew, Puerto Madryn, Esquel y Ushuaia. El rectorado se encuentra en Comodoro Rivadavia, sede también de tres decanatos, Ciencias Naturales, Ingeniería, Ciencias Sociales y la dirección de la Escuela Superior de Derecho. La Facultad de Ciencias Económicas tiene su decanato en Trelew.

Las Secretarías de la Universidad son las siguientes: Académica, de Extensión, de Ciencia y Técnica y Planeamiento, y Administrativa. Otras unidades que dependen del rectorado son la Oficina de Relaciones Internacionales, la Unidad de Auditoría Interna, el Área de Comunicación Institucional, la Asesoría Letrada, Sumarios e Investigaciones, la Editorial Universitaria y la Unidad de Vinculación y Transferencia de Tecnología.

Las facultades no cuentan con una Secretaría Administrativa; como consecuencia de la centralización en el manejo del presupuesto, las mismas se estructuran en Departamentos. El gobierno es ejercido a través de los cuerpos colegiados habituales en las universidades nacionales.

El estatuto fue modificado en el año 1996 cuando se incorporaron cambios de acuerdo con la Ley de Educación Superior y se expresó con claridad el diseño formal de los órganos, cargos y funciones de gobierno.

Casi el 90% del presupuesto se asigna a Gastos de Personal, lo que significa un promedio superior al del resto de las universidades. Sin embargo, se puede inferir que esto está estrechamente relacionado con las características regionales.

La universidad se financia principalmente con los fondos del Tesoro Nacional, que fueron de \$30.974.000 en 1998. El presupuesto por alumno surge de la relación entre presupuesto asignado y número de alumnos y se ha percibido una disminución considerable del mismo en los últimos períodos: en 1993, éste representaba \$5.658 y en 1997, \$3.075.

### **Universidad Nacional de San Juan**

A la fecha de la evaluación, el estatuto de la UNSJ estaba siendo modificado para adaptarse a la LES. Es interesante destacar que algunas disposiciones son particulares de esta universidad y no se registran en cuerpos legales de otras universidades. Resulta llamativo el Consejo Superior con 36 miembros o la delegación de funciones en el Rector.



También resulta contradictorio que no se requiera haber obtenido un cargo docente por concurso para ser elegido decano o vicedecano, cuando estos requisitos son exigibles para los cargos de rector y vicerrector. Los Consejos Directivos pueden delegar el control de gestión académica en Consejos Departamentales y se advierte una seria dispersión académica y proliferación de unidades de investigación. En cuanto a la toma de decisiones, se siguen los mecanismos convencionales, a través de los órganos colegiados.

El presupuesto total del año 1997 fue de \$64.469.112, siendo la partida de gastos de personal equivalente al 81,7%. En lo referido a su financiamiento, éste está compuesto por un 1,21% por recursos propios y un 98,79% por contribución del Estado Nacional.

El organigrama, las misiones y funciones indican que es ésta una organización tradicional en la administración pública con estructura piramidal, con la consiguiente formación de compartimientos estancos. Como respuesta a este problema, se gestó en 1997 un Consejo Académico, conformado por los secretarios académicos de las facultades y presidido por el Secretario Académico, con el fin de lograr una articulación horizontal entre Secretarías.

## **Universidad Nacional del Nordeste**

Existe desde 1999 una Propuesta de Plan de Trabajo para lograr la eficiencia en organigramas, manuales de funciones, circuitos y procedimientos y en los principales procesos de gestión. Esta propuesta surgió del análisis de la estructura de la universidad, que en esos momentos evidenció rigidez, reiteración de departamentos, desparejos niveles de calidad y ninguna coordinación horizontal.

Los gastos de funcionamiento insumen el 84,7% de los fondos de aplicación, de los cuales el 92,6% está asignado a gastos de personal. En el rubro autoridades y personal no docente, se observa el 43,9% del total mientras que al personal docente le corresponde el 56,1%, de lo que se infiere que existe una seria burocratización debido a la excesiva repetición de funciones administrativas.

La estructura de la UNNE está basada en facultades autónomas, en cuanto al desempeño de sus actividades y al otorgamiento de los grados universitarios. Como resultado de ello, se notan limitaciones y rigidez en la generación de ofertas que respondan a las demandas sociales.

Existen también dos importantes temas a reglamentar: el régimen de admisión, permanencia y promoción de los alumnos y el régimen de carrera docente. Por otra parte, aunque los órganos directivos tengan asignadas funciones específicas, se advierte que éstos se saturan con asuntos que no son de su especial incumbencia, originándose así procesos más prolongados.

### **Universidad Nacional del Litoral**

La UNL se ajusta al modelo clásico de estructura orgánica, Asamblea, Consejo Superior, Rectorado, con sus correspondientes Secretarías y Consejos Directivos de Facultades. La modernización de la gestión, incluyendo como elemento esencial el control de la misma, resulta parte integrante del concepto de gobierno. Al momento de la evaluación, se estaba trabajando sobre la actualización y cambio en el sistema de enseñanza, de investigación y de extensión, además del mejoramiento de los servicios de apoyo y de tecnología.

La universidad se organiza a partir de las Secretarías dependientes del Rectorado. Estas están dirigidas por funcionarios nombrados en forma directa por el Rector y su misión es asesorarlo en el estudio de planes y la resolución y ejecución de actividades. Se destaca la existencia de una

Secretaría General que incluye actividades vinculadas con la planificación y una Secretaría de Coordinación, destinada a tomar decisiones estratégicas. Asimismo, se advierte el importante apoyo prestado a los programas transversales desde el nivel central.

El presupuesto medio de la UNL durante los últimos años fue de \$40.000.000. Esta universidad de casi 20.000 alumnos debe afrontar el incremento del alumnado y la oferta académica con este presupuesto invariable, lo que obliga a la racionalización del gasto y a la búsqueda de soluciones que potencien los escasos recursos. Así, las fuentes de financiamiento se han diversificado, correspondiendo el 93,3% a los fondos girados por el Gobierno Nacional, 1,3% al Fondo Universitario, 0,5% al FOMEC y 4,9% a recursos propios.

Uno de los desequilibrios más preocupantes surge de la distribución de puntos por alumno, que varía hasta 21 veces más entre Facultades:

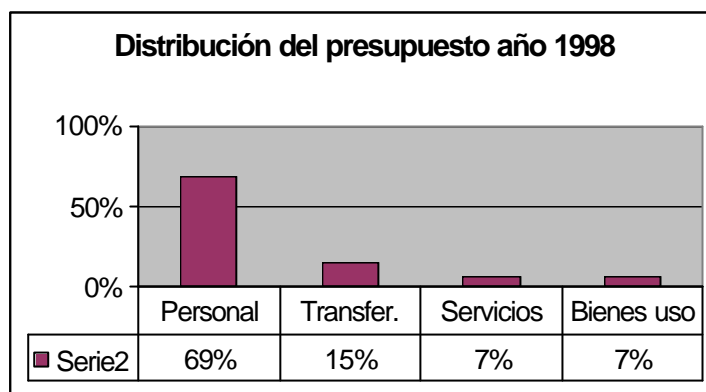
FACULTAD	PUNTOS /ALUMNO
Ciencias Económicas	25,2
Arquitectura, Diseño y Urbanismo	44,8
Ciencias Biológicas	104,3
Ingeniería y Ciencias Hídricas	85,5
Agronomía y Veterinaria	90,2
Formación Docente en Ciencias	46,7
Ciencias Jurídicas y Sociales	16,9
Ciencias Químicas	362,2

## **Universidad Nacional de San Luis**

El estatuto de UNSL fue aprobado por Ordenanza 3/90 pero modificado el 20 de diciembre de 1991, y en general rige todas las funciones y obligaciones de los miembros de la comunidad universitaria. La Universidad está integrada por facultades, que son unidades administrativas y de gobierno, con funciones académicas, de docencia, de investigación y de servicios. A su vez, las facultades se organizan en departamentos que pueden proponer Áreas de Integración Curricular, definidas como “unidades pedagógicas y funcionales de coordinación de recursos humanos y físicos que operan en campos afines del conocimiento”. La Asamblea, el Consejo Superior, el Rector y los Consejos Directivos y Departamentales conforman los órganos de gobierno de la universidad. Las siete Secretarías dependientes del Rectorado ponen en práctica diversos mecanismos que tienden a la realización de las acciones necesarias para la concreción de objetivos, ya sea en las áreas de planeamiento, de administración y gestión o de docencia, investigación y extensión.

El presupuesto de la UNSL para el año 1998 fue de \$42.205.000, de los cuales un 2% se obtuvo por recursos propios, y otro porcentaje similar, por créditos FOMEC. La ejecución se realizó de la siguiente manera:

69% para financiar gastos de personal; 15% en concepto de transferencias (incentivos, becas y subsidios); servicios no personales, 7%; bienes de uso, 7%.



Las actividades de Docencia, Investigación y Proyectos FOMECC absorben el 67% del presupuesto, seguidas por los Servicios de Apoyo (24%). A Bienestar Universitario le corresponde el 4%, a la Conducción de la Universidad el 3% y a las Construcciones de los Complejos Universitarios el 1%.

Cabe destacar que la universidad cuenta con una Unidad de Auditoría Interna, cuyo objetivo es verificar el mantenimiento de un control interno de la organización, conforme a la Ley N°24.156. El desarrollo de las tareas de esta Unidad se basa en el planeamiento anual de las actividades, además de brindar apoyo técnico.

**V – VI Infraestructura y Recursos Materiales - Servicios de Biblioteca, Información e Informática**

**Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco**

La situación y necesidades de la UNPSJB varían según la sede que se analice. En Comodoro Rivadavia, por ejemplo, las necesidades de aula están insatisfechas, debido probablemente a la gran masa de ingresantes. En Trelew, la Universidad está distribuida en varios edificios alquilados, además del propio, donde inclusive las comunicaciones telefónicas son insuficientes. En Puerto Madryn, la infraestructura es decididamente insuficiente y el equipamiento no alcanza los estándares mínimos deseables.

Como consecuencia de la inexistencia de presupuesto destinado a laboratorios, los departamentos recurren al dinero obtenido por prestación de servicios. Por ejemplo, en la Facultad de Ciencias Naturales los equipos de laboratorio para el ciclo básico no están actualizados y son insuficientes. Así, esta facultad y la de Ingeniería han llevado a cabo un trabajo muy eficiente en el área de transferencia y han logrado montar nuevos laboratorios para la investigación y los servicios tecnológicos.

A la fecha de la evaluación, el soporte informático estaba compuesto por

varias computadoras Pentium, 486 y 386. Algunas sedes poseían servicio de Internet para docentes investigadores; en otras sedes se estaba cableando y en otras no estaba previsto este servicio.

Todas las sedes poseen bibliotecas y algunas sedes, hemerotecas, aunque cabe aclarar que en muchos casos, éstas no consisten en más que un conjunto de revistas obtenidas por donaciones y de limitado valor educativo. Entre los puntos positivos de este servicio, se cuenta el valioso patrimonio bibliográfico, los préstamos interbibliotecas, la participación en grupos de interés a través del correo electrónico y el apoyo bibliográfico a alumnos, docentes y profesionales de la región, entre otros.

Sin embargo, los aspectos desfavorables son varios, como la falta de asignación presupuestaria, la escasez de personal capacitado, la insuficiente estructura edilicia, la carencia de un sistema que asegure la disponibilidad de las producciones académicas y la inexistencia de una política de apoyo a este servicio.

### **Universidad Nacional de San Juan**

La Universidad Nacional de San Juan cuenta, como se ha mencionado anteriormente, con 26 institutos, 6 centros y 9 gabinetes además de un



Observatorio Astronómico, un Museo de Ciencias Naturales, y la Escuela de Ingeniería de caminos de montaña. Se hace necesaria, por lo tanto, una red de informática, Internet y computadoras de última generación. Se estaban renovando equipos a la fecha de la evaluación.

En cuanto a bibliotecas, existían varias por área. Dado que esto produce fragmentaciones en el sistema, se estaba estudiando la posibilidad de concentrarlas. El personal de biblioteca era de cuarenta y cuatro personas, lo que representa el 4% del personal de apoyo y demuestra que es este un ítem de importancia en la vida académica. Sin embargo, la desactualización y faltante de títulos atenta contra la calidad de aprendizaje y se asocia con la deserción y la excesiva duración de las carreras.

### **Universidad Nacional del Nordeste**

La conservación y limpieza de los edificios indican que, en general, el gobierno de la UNNE contempla el mantenimiento y mejora de la infraestructura edilicia. Sin embargo, los datos no son homogéneos: las Facultades de Odontología y Arquitectura poseen edificios aceptables, aunque el último está adaptado, en realidad, a otro de uso diverso (un hogar-escuela para niños) mientras que el Instituto de Criminalística y los laboratorios de Medicina poseen instalaciones ruinosas y precarias.

La UNNE posee un servicio de red informática, pero carece de servicios multimediales. También se observa que se han realizado obras para integrar las múltiples bibliotecas (Central, de Facultades, de Departamentos, de Cátedras e Institutos) pero aún se carece de un sistema de informática que las vincule a todas y de una estructura orgánica de gestión. Cabe destacar que la infraestructura básica estaba en pleno proceso de expansión al momento de la evaluación, con el objetivo final de comunicar a todas las unidades académicas.

El servicio de bibliotecas es transversal a todas las unidades, de lo que se infiere que se hace necesaria una coordinación. Un dato significativo es que la Biblioteca Central ha informatizado su catálogo de materiales, aunque en las bibliotecas de las facultades el desarrollo de la informatización y de facilidades para los lectores es heterogéneo.

### **Universidad Nacional del Litoral**

Esta Universidad estaba concluyendo en 1998 un programa de reforma edilicia iniciado en 1994. Las acciones básicas consistieron en la expansión del “polo Ciudad Universitaria”, donde ya se trasladaron varias facultades, como la Arquitectura, Diseño y Urbanismo y la de Formación

Docente en Ciencias. Además se recuperaron o desafectaron inmuebles obsoletos y se completaban las obras en la Ciudad Universitaria, como la construcción de instalaciones deportivas, una biblioteca centralizada y un aula magna utilizable como centro de convenciones.

Desde el punto de vista de los servicios centrales, la UNL posee un Sistema General de Información encargado de la recuperación, sistematización y publicación de datos institucionales. Además existen dos subsistemas, uno de base de datos de alumnos (con el objeto de optimizar la gestión de los departamentos y unidades académicas), y otro, dependiente del SIU (Sistema de Información Universitaria) que se encarga de lo presupuestario, económico, financiero y contable.

De las quince bibliotecas que dependen de la esfera de la universidad, doce están emplazadas en la ciudad de Santa Fe, una en Esperanza, una en Gálvez, y una en Reconquista. Es evidente que se produce así un alto grado de dispersión, con dificultades en la comunicación, heterogeneidad en el equipamiento informático y diversidad en los niveles de capacitación del personal, entre otros inconvenientes. Por otro lado, funciona un órgano denominado Junta de Bibliotecas, constituida por los directores o encargados de las bibliotecas de las unidades académicas. Aún así, se

observan desequilibrios en cuanto a la actualización y disponibilidad de textos en varias de aquellas.

### **Universidad Nacional de San Luis**

En ambas sedes, se observa que se han llevado a cabo acciones para adecuar la infraestructura y el equipamiento para la docencia e investigación. Sin embargo, las diversas facultades y departamentos presentan aspectos negativos, como el insuficiente número de aulas o la falta de climatización en algunos sectores, lo que dificulta el dictado de las clases. El equipamiento es, en general, bueno en lo referido a la investigación pero deficiente en el caso de docencia.

Esta universidad cuenta con tres bibliotecas, una ubicada en el edificio central en la ciudad de San Luis (con setenta mil libros y cincuenta mil revistas), otra en Villa Mercedes (dieciséis mil libros y siete mil revistas) y la última perteneciente a la Escuela Normal (catorce mil libros y cinco mil revistas).

Las bibliotecas poseen importantes colecciones privadas donadas por docentes y luego de la ejecución de los proyectos FOMECA, se adquirió un moderno equipamiento con sistemas informáticos para la gestión y una red

informática interna (intranet), lo que supone una actualización permanente del personal en lo relativo a estos temas.

## **VII-Integración**

Llamó poderosamente la atención de este equipo de investigación que la variable “Integración” fuera incluida muy escuetamente en los informes de evaluación.

Hemos inferido que, con excepción de los tibios intentos de integrar las distintas áreas de cada universidad, que fueron mencionados en general como propósitos más que como acciones concretas con resultados positivos, todavía no se han llevado a cabo grandes transformaciones en este ámbito. Es de suponer que, si la variable fue considerada por distintos grupos de evaluadores, ésta reviste fundamental importancia en la nueva organización institucional. Aún así, salvo los casos aislados incluidos en la descripción de otras variables, encontramos que los datos disponibles son escasos e insuficientes.

## **CUARTO CAPÍTULO:**

### **REFLEXIONES Y CONCLUSIONES**

A partir del análisis de los datos obtenidos, se puede concluir que los cambios que genera el actual proceso de globalización no son fácilmente “absorbidos” por las instituciones. Aunque se han vislumbrado tendencias hacia la concreción de objetivos destinados a satisfacer las nuevas necesidades, todavía parece preponderar la vieja estructura organizacional que dificulta el proceso de cambio. A lo largo de este período de análisis, los investigadores hemos observado que, mientras algunas de las instituciones analizadas parecían beneficiarse con las sugerencias y recomendaciones posteriores a su Autoevaluación o Evaluación externa, otras mostraban una actitud pasiva que probablemente cause una brecha aún más profunda entre la institución y los fines propuestos.

Dado el diverso grado de calidad y cantidad de información obtenida, hemos decidido presentar los puntos más destacados por universidad y no en conjunto, ya que algunos resultados son claramente disímiles. Sin embargo, se notará que existen ciertos puntos de intersección que detallaremos más adelante.

## **Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco**

Entre los puntos más destacados en relación con la variable Docencia, podemos indicar que la información sobre el plantel docente es fragmentaria y varía según las diferentes unidades académicas y sedes. El alto número de cargos produce una aparente mejora en la relación docente/alumno, aunque esto no constituye un indicador de fortalecimiento de la calidad. La dedicación de los docentes varía sustancialmente en las diferentes unidades académicas mientras que la cantidad de cargos es sensiblemente superior al número de docentes. De allí que exista una gran cantidad de profesores con dedicación simple, en particular auxiliares, lo que genera una acumulación de cargos por profesor, sin vinculación aparente con un mayor rendimiento académico. Por otra parte, se notó un cambio positivo en los últimos años respecto de la formación docente, ya que entre el 15 y el 23% de los docentes (según Unidad Académica) han comenzado cursos de posgrado.

Con referencia al alumnado, no existen estudios de base que permitan realizar el seguimiento por cohortes de cada carrera. No obstante, el número de ingresantes no guarda proporción con la matrícula total, lo que sugiere tasas de deserción elevadas, y como en todas las universidades analizadas, la cantidad de egresados es muy baja respecto del total de



ingresantes. El punto crítico del rendimiento universitario se ubica en el primer año y se considera probable que la excesiva duración de las carreras (como Ingeniería, por ejemplo) genere deserción y origine la búsqueda del alumno de otras posibilidades en el campo laboral. También en relación con el punto anterior, ya se ha indicado que a pesar de haberse asociado el fracaso académico en el primer año a la carente formación previa, la universidad (con excepción de Ingeniería) mantiene el ingreso irrestricto.

Es de destacar que, en cuanto a la oferta académica, la UNPSJB ha tenido que aunar el esfuerzo que significa la radicación en zonas muy alejadas más la movilización permanente de los docentes con el fin de llevar adelante la actividad académica. No obstante lo cual, la política expansiva de la oferta académica de grado parece ser, más bien, resultado de una cierta competencia entre sedes sumada a la falta de políticas de planeamiento. Debido a ello, tanto la inamovilidad de la oferta como la expansión continua han generado repeticiones o duplicaciones de carreras en una misma jurisdicción, duplicación de carreras entre facultades y/o entre sedes y también entre otras universidades de la región, escasez de ofertas necesarias y ofertas sin infraestructura adecuada. Además se notó que no está garantizada la homogeneidad de planes y programas, ya que co-existen planes con ciclos comunes a diferentes carreras, planes

específicos sin ciclos comunes y planes diferentes en cada sede para una misma carrera.

Las evaluaciones han contemplado una posible solución a este serio inconveniente, que consistiría tanto en compatibilizar la demanda y la calidad de la oferta como en evaluar la conveniencia de una oferta de grado en función de la competitividad y la capacidad estratégica de cada una de las sedes. Además, se ha sugerido que los planes y programas respondan a cuatro principios básicos para enfrentar el proceso de cambio: flexibilidad, interdisciplinariedad, contextualización y vinculación regional.

A raíz de la existencia de amplias líneas de investigación y el escaso análisis de los contenidos de los proyectos, se dificulta el determinar prioridades para la asignación de subsidios o fortalecimiento de recursos en las nuevas líneas a considerar. Por otro lado, la interinidad y baja dedicación de los docentes no constituyen un estímulo para la investigación; además, el plantel de investigadores no tiene, en general, formación de posgrado y pocos pertenecen a la carrera del CONICET. Se ha observado que ni la infraestructura ni el financiamiento son adecuados para la investigación, mientras que los subsidios externos son escasos y muy desiguales entre facultades y sedes. Sin embargo, se destaca la relación entre la UNPSJB y el CIEFAP (Centro de Investigaciones y

Estudios Forestales Andino-Patagónicos), donde claramente la transferencia de tecnología constituye un indicador del desarrollo de la investigación aplicada. En esta área la Universidad cuenta con importantes actividades, que conjugan la docencia, la investigación, la transferencia y la extensión.

Excepto por el caso mencionado anteriormente, no se ha notado la existencia de una política global ni una articulación explícita entre la extensión y la docencia. También se advirtió que la mayoría de los contratos de vinculación tecnológica son responsabilidad de los docentes, ya que la universidad no cuenta con mecanismos de articulación que permitan este tipo de vinculaciones. Es cierto, además, que en algunos casos los servicios tienen como único fin la generación de recursos económicos. No obstante, la universidad ha realizado una labor muy productiva en Transferencia, en especial las Facultades de Ingeniería y Ciencias Naturales, que han logrado montar varios laboratorios con el fin de realizar tareas de investigación y brindar servicios tecnológicos. La UNPSJB ofrece una significativa cantidad de cursos, conferencias y charlas, aunque no existe un programa general de oferta de Extensión a la comunidad.

Considerando la variable Gobierno y Gestión, se detectaron algunas

características particulares: esta institución fue concebida con una estructura distinta de la mayoría de las universidades del sistema: se distingue por contar con cinco sedes distribuidas en la región patagónica y no una sede central más un conjunto de subsedes además de haberse estructurado sobre la base de instituciones universitarias pre-existentes. Así es que se han generado algunos puntos débiles como la pobre integración curricular (que obviamente tiene efectos económicos), complicados procesos administrativos asociados con los proyectos de investigación, o la escasa participación de la Unidad de Vinculación Tecnológica en el área de Extensión. Otros aspectos desfavorables son: la distribución presupuestaria (que no ha favorecido a la universidad en los últimos años), los gastos de personal (muy significativos, llegan casi al 90% del presupuesto y superan ampliamente al promedio del sistema), los gastos de equipamiento e infraestructura reducidos y la escasa planificación y programación.

Por lo anteriormente expuesto, se infiere fácilmente que la dotación de infraestructura es deficiente, no existe presupuesto asignado para el equipamiento de los laboratorios y en general, el software en uso no está actualizado. Aunque no tiene asignaciones presupuestarias propias, el sistema de bibliotecas está siendo fortalecido por la implementación de un proyecto FOMEC. Aún así, no existen vínculos estables entre las

bibliotecas de las diversas sedes. La estructura edilicia es insuficiente y pese a contar con un interesante plantel de expertos, el número de los mismos resulta insuficiente. En conclusión, no parece existir una política global de apoyo a la biblioteca.

### **Universidad Nacional de San Juan**

Se ha mencionado anteriormente que las carreras dictadas en esta institución no han sido actualizadas y que los recursos tanto humanos como financieros se ven dispersados dado que no existe una interrelación entre facultades. La situación mejoraría sensiblemente si, en primer lugar, se actualizaran los planes de estudio, contemplando la duración de las carreras y la incorporación de conocimientos actualizados y en segundo lugar, se promoviera un mayor intercambio entre facultades y se fomentara la interdisciplinariedad. El objetivo de estas medidas sería lograr el incremento de la tasa de graduación, la formación de profesionales aptos y su traslado a la sociedad.

Afortunadamente, está en funcionamiento una Especialización en Docencia Universitaria que tiende a desarrollar las aptitudes didácticas y pedagógicas de aquellos profesionales que también se desenvuelven en el campo de la docencia. Por otro lado, con el objeto de reforzar y enriquecer

el plantel docente, deberían reverse las políticas de inmovilidad y semi-congelamiento de cargos, como así también fomentar y facilitar la participación de docentes en programas de investigación científica, además de priorizar la formación de posgrado.

Con respecto al alumnado, al contemplar la gravísima situación socio-económica por la atraviesa nuestro país, se hace necesario implementar programas con el fin de retener a los alumnos, articulando el nivel medio y el sistema de ingreso y revisando, como ya se ha indicado, la duración de las carreras, la relación docente-alumno y los programas de becas.

En el área de Investigación, se ha notado que no parecen existir criterios de planificación participativa en la fijación de prioridades temáticas, mientras que la actual dispersión no promueve la interdisciplinariedad y reduce el financiamiento por proyecto. Por otra parte, sería conveniente que los docentes-investigadores difundieran los resultados de sus investigaciones a través de los mecanismos propios de cada área científica. Se reitera aquí que llama la atención el gran número de institutos dependientes de la Universidad que, aunque muy eficientes en ocasiones, provocan gran dispersión de proyectos de investigación, con lo que se acrecienta personal y equipamiento injustificado.

Con respecto a las tareas de Extensión, se logró notar la disparidad entre facultades e institutos en la realización de actividades de transferencia de tecnología y la prestación de servicios- recuérdese que el 82% de los ingresos corresponden a la Facultad de Ingeniería. Hasta ahora, al parecer sólo se responde a la demanda y no se promueve la oferta.

En el área de Administración, Gestión y Gobierno, tanto el organigrama como las misiones y funciones marcaron una organización tradicional con características de pirámide. La sensación de fuerte resistencia al cambio y una estructura rígida, con compartimientos estancos, probablemente tenga su origen en intereses sectoriales, intereses que deberían cederse en ciertos campos para lograr consensos que beneficien al conjunto. Si bien se vislumbraron ideas en este sentido hacia la creación de un nuevo proyecto institucional, pilares fundamentales de éste, como el financiamiento y la autonomía no deberían descuidarse. La asignación racional de personal y equipamiento siempre favorece el mejoramiento de las instituciones mientras que la gestión económica y financiera debe, en general, pertenecer a un área de Planeamiento, que genere información tendiente a resolver los aspectos más relevantes a largo y mediano plazo.

Un dato sumamente preocupante es la falta de información con respecto al personal de apoyo, como así también datos sistematizados sobre

ingresantes y alumnos matriculados. Aunque las evaluaciones han determinado que la infraestructura física y los recursos materiales son aceptables, no se puede considerar satisfactorio al deficiente sistema informático, que definitivamente, dificultó las tareas de análisis. En el caso de las bibliotecas, se han visto fragmentaciones dado que existen varias por área. Además se notó la desactualización y faltante de títulos, lo que se asocia con la deserción y la excesiva duración de las carreras. Se ha sugerido que esta institución formule un programa de re-equipamiento bibliográfico y de mejora en la organización de las bibliotecas.

### **Universidad Nacional del Nordeste**

Las características en el área de Docencia en esta Universidad no han resultado muy positivas: en primer lugar, la mayor proporción de docentes de grado y posgrado tiene dedicaciones y simples y bajas retribuciones; en segunda instancia, el presupuesto por alumno de la UNNE es uno de los más bajos del sistema, destinándose la mayor parte a salarios. Sin embargo, es en los sectores de menor dedicación y/o entre los jóvenes docentes donde se observó un considerable incremento en la realización de carreras de posgrado, como así también la participación en equipos de investigación. Afortunadamente, las nuevas estrategias institucionales apuntan a aumentar el volumen de dedicaciones y contemplan programas



de perfeccionamiento docente, incluyendo intercambios con universidades nacionales y extranjeras.

Con respecto a la matrícula, cabe recordar que el ingreso a la Universidad es irrestricto y que se ha diseñado un ciclo introductorio (que funciona como un primer período universitario) aunque se ha sugerido la creación de cursos de nivelación a distancia para alumnos del último año de la escuela media, diferentes alternativas de articulación con este nivel de enseñanza y el otorgamiento de títulos intermedios para aquellos alumnos que no puedan completar sus carreras. De todos modos, se ha observado un fuerte incremento en la matrícula por ingresantes y así, la tasa de permanencia se convierte en un indicador crucial para determinar la capacidad institucional de asimilar nuevos inscriptos sin cursos de ingreso. Estas tasas varían considerablemente según las carreras pero no se han realizado todavía estudios sobre deserción en forma sistemática. Estudios de este tipo promoverían mejores políticas de retención y un más eficiente manejo de recursos.

La oferta académica, distribuida entre once Unidades Académicas y el Rectorado, se comenzó a articular a través del Programa de Cambio Curricular iniciado en 1995 en los niveles de grado y posgrado (este último con un importante crecimiento cuantitativo pero aún con bajas tasas

de graduación), aunque los progresos no resultaban muy significativos al momento de la evaluación. En lo que se refiere a los planes de estudio, los mismos continúan organizados de manera estándar, sin conexiones específicas con la problemática regional, sin ciclos comunes a diferentes carreras y con diferencias estratégicas en relación con las políticas de ingreso.

En el área de Investigación, se han estado llevando a cabo acciones para concretar los objetivos propuestos en la Autoevaluación Institucional de 1994, tales como la definición de líneas prioritarias de investigación y desarrollo que contribuyesen al mejoramiento socio-económico de la región, la optimización del aprovechamiento de los recursos humanos y financieros, el fortalecimiento del sistema de becas para docentes-investigadores, la promoción y difusión de los resultados de la investigación, etc. Así, los resultados apreciables de este proceso incluyen los avances en la formación y perfeccionamiento de los docentes-investigadores, el aumento del número de proyectos en ejecución y la publicación de sus resultados. Sin embargo, un dato significativo es que la selección de los temas de investigación no parece coincidir siempre con las necesidades que surgen en el ámbito regional. Este inconveniente podría subsanarse a través de diversas acciones como la formación de investigadores en áreas prioritarias, encuentros entre investigadores y

personalidades del área socio-económica para determinar los problemas de relevancia que deberían analizarse y la presentación de proyectos en concursos sobre temas específicos.

En cuanto a Extensión y Transferencia tecnológica, la UNNE se caracteriza por el número de programas y la variedad y multiplicidad de actividades que se desarrollan, respondiendo a los objetivos propuestos en diversos documentos como el Estatuto de la Universidad y los Lineamientos de Políticas Universitarias para la Gestión. Entre estos, se destacan la revalorización de la función Extensión, que deriva directamente en beneficios para la comunidad, el fortalecimiento de los servicios de orientación vocacional y la participación de la UNNE en la transformación y mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos de las provincias del Nordeste argentino. De allí, la creación de las cuatro áreas de intervención mencionadas en el capítulo anterior (Desarrollo Social, Educación no formal, Cultural y de Difusión y Comunicación) que proponen actividades muy valoradas en el medio. La Universidad cuenta también con una Gerencia que opera ofreciendo y promocionando servicios y competencias de la institución (recuérdese que los servicios son remunerados y el eje de la competitividad lo constituye la innovación tecnológica y el conocimiento de alto nivel que impulsa el desarrollo regional). Esta Gerencia también organiza y gestiona el Sistema de

Pasantías Laborales, entre otras actividades. En realidad, en muchas oportunidades, la Secretaría de Extensión, la Gerencia y las diversas facultades participan en acciones conjuntas, por lo que se ha sugerido que se delimiten más claramente las funciones y criterios con los que se asignan actividades a cada una de estas unidades.

Con referencia a la Gestión y Gobierno de la Universidad, se observó que se han estado realizando esfuerzos considerables (a través de la producción de organigramas, manuales de funciones y procedimientos y la adecuación de los principales procesos de gestión) con el fin de optimizar la estructura actual, aunque aún se verifican ciertas cuestiones desfavorables como la estructura de cátedras ineficiente o la desconcentración operativa que genera procesos innecesarios y áreas y servicios superpuestos. El alto grado de rigidez que se manifiesta en la escasa evolución de la oferta académica se debe principalmente a la estructura académica, centrada en las facultades con un plantel de docentes por cátedra. Asimismo, se producen reiteraciones de departamentos de disciplinas básicas en las diferentes facultades, con mayoría de docentes con cargos simples, niveles de calidad desparejos y cursos de poblaciones diversas. Con el fin de optimizar aquellos procesos de reforma que la UNNE está llevando a cabo, se ha sugerido la formulación de un presupuesto por programas, la clara estructuración y diseño de funciones y

procedimientos, un sistema de control de gestión por áreas y el diseño de métodos de evaluación de desempeño de personal docente y no docente, apuntando a su promoción y desarrollo.

El área de Infraestructura no escapa a las condiciones generales de las universidades analizadas. Al momento de su evaluación, la UNNE no poseía posibilidades multimediales ni comunicación por medio de Internet. Así también se registraba un déficit en el sistema bibliotecario con respecto a la cantidad y actualización del material bibliográfico. En cuanto a la infraestructura informática básica necesaria se estaba avanzando sobre redes regionales, integrando facultades y campus. Dado que el servicio de biblioteca es transversal al esquema de facultades e institutos, sería conveniente la creación de un ámbito formal que coordinase la gestión de la red. Es realmente positivo que la biblioteca central posea su catálogo informatizado aún cuando éste no se encuentre disponible en la red de la UNNE.

### **Universidad Nacional del Litoral**

Aunque el 14% -promedio- de los docentes de la UNL poseía al momento de la evaluación dedicaciones completas, este porcentaje variaba considerablemente según las facultades, por lo que se sugirió redistribuir

las asignaciones presupuestarias con el fin de incrementar las dedicaciones en aquellas áreas más relegadas y de este modo, poder garantizar la concentración de recursos humanos sobre la docencia y consecuentemente, la investigación. Por otra parte, con el objeto de evitar el aislamiento de los profesores y las repeticiones y duplicidades en las áreas del saber, se recomendó re-organizar el plantel docente por, precisamente, áreas de conocimiento únicas en la Universidad, lo que también redundaría en beneficio de posibles articulaciones transversales y el aprovechamiento de los recursos humanos. Se consideró sumamente interesante el proyecto Millennium, que tiende a lograr un diseño más flexible, abierto y optativo y a la racionalización de la duración de las carreras, como así también la intensidad y acumulación de contenidos. Es probable que los programas destinados a la articulación con la escuela media –si se extienden y profundizan- sean útiles para mejorar los resultados académicos y para reducir significativamente la alta deserción estudiantil.

En cuanto al área de Investigación, se notaron dos aspectos positivos: la existencia de una política del área que incluye la formación de posgrado de recursos humanos y la posible colaboración de personal externo reconocido, con el objeto de organizar aquellos espacios que todavía no han sido estructurados. Sin embargo, no parecen muy adecuados los sistemas de becas, la mayoría de los cuales estaba suspendido, lo que

sugiere la necesidad de evaluar y re-organizar dichos sistemas, asegurando que se beneficien todos los grupos de investigación, inclusive los que ya se encuentran en progreso. Como se ha visto en otras universidades analizadas, con referencia a los temas de los proyectos de Investigación, se hace necesaria la convergencia entre los temas de interés para la Universidad, para los propios investigadores y para satisfacer las demandas externas. Por otra parte, debido al desequilibrio tanto en equipamiento como en mantenimiento de materiales en las diversas áreas, se sugirió el fortalecimiento o reemplazo de aquellos más deteriorados como también el desarrollo de un sistema financiado y estable de provisión de materiales.

En el área de Extensión, se ha notado una participación realmente heterogénea de las diversas unidades académicas, lo que podría subsanarse con la implementación de políticas y mecanismos que faciliten las tareas de extensión conjuntas entre facultades, así como la articulación entre las tareas de docencia, investigación y extensión. Se ha señalado que el CETRI (Centro de Transferencia de los Resultados de la Investigación) promueve, gestiona y realiza el seguimiento de convenios con terceros, aunque parece necesario establecer pautas de pertinencia de los trabajos asumidos por la Universidad, la asignación de demandas en el caso de contar con pluralidad de recursos humanos, y la determinación de criterios para el destino de los fondos percibidos, ya que estos ítemes no han sido

suficientemente explicitados en el pasado, generando superposición y variedad de criterios de decisión.

Como ya se señaló antes, al momento de su evaluación, la UNL se encontraba trabajando sobre la actualización y cambios del sistema de Enseñanza, Investigación y Extensión, además del mejoramiento de las áreas de apoyo y de tecnología, impulsado todo ello por el programa Millenium. No obstante, se sugirió el fortalecimiento y la profundización de las acciones, ya que se detectó que el programa no poseía la misma vigencia en las diferentes unidades académicas. Por otro lado, resultaron significativos los avances hacia la gestión de planes transversales, aunque se percibió una seria falta de articulación vertical en las unidades académicas, lo que genera altos niveles de burocracia, lentitud en los procedimientos y falta de información. Así también los esquemas de decisión se ven afectados por situaciones administrativas en las que el tiempo excesivo hace que se descuiden temas de vital importancia.

Con respecto al presupuesto general de la Universidad, se ha indicado ya que resulta claramente insuficiente y que ha permanecido invariable aún cuando se incrementaron tanto la matrícula como la oferta académica. Como consecuencia de esto, se ha sugerido optimizar e incrementar dicho



presupuesto, explorando vías no tradicionales de financiamiento y re-equilibrando la distribución interna por unidad académica.

Con referencia a la infraestructura edilicia, podemos concluir que el Programa de Reforma y Política Edilicia, que finalizaba en 1998, logró completar la mayor parte de sus objetivos, incluyendo el desarrollo del polo Ciudad Universitaria, la recuperación o desafectación de edificios obsoletos, etc. (ver página 131). Existían al momento de la evaluación varios proyectos y anteproyectos tendientes a continuar con el mejoramiento del área, en especial en lo referido a ampliaciones (como en el caso de Facultad de Ciencias Económicas), lo que implica desarrollar las acciones necesarias dentro de un plan de inversiones a futuro. Con el objeto de optimizar los servicios centrales de Biblioteca y Red Informática se ha sugerido, en primer lugar, promover el uso pleno de los recursos informáticos y en segundo término, establecer procedimientos y políticas comunes para la gestión de las bibliotecas, fortaleciendo la automatización y desarrollando un sistema Intranet para los bibliotecarios de la Universidad.

### **Universidad Nacional de San Luis**

Si se analizan los porcentajes de docentes equivalentes a exclusivos, la

UNSL supera ampliamente al promedio de la mayoría de las Universidades nacionales. Aún así, se observaron desequilibrios entre las diferentes facultades, en la relación Profesores y Auxiliares docentes y en la relación de Profesores Titulares, Asociados y Adjuntos, como también en la formación de grado y posgrado de los mismos. Con respecto a este último punto, se ha visto una tendencia positiva que impulsa la formación de posgrado de los docentes, a través del otorgamiento de becas destinadas a este fin. Por otro lado, recuérdese que, aunque el ingreso a la docencia se realiza mediante concursos públicos, las evaluaciones y designaciones se encuentran retrasadas.

En cuanto al alumnado, la UNSL ha previsto acciones sistemáticas para el control de la matrícula real y para el estudio del perfil del ingresante, aunque todavía se manifiesta una baja relación ingreso/egreso, con un alto grado de desgranamiento en los primeros cursos. Como rasgo coincidente de todas las universidades estudiadas, se observa una duración de las carreras mayor que la establecida por planes de estudio como también se notan dificultades para articular y flexibilizar los planes de las diferentes facultades, aunque es importante destacar que la UNSL ha creado la Comisión de Transformación Curricular para mejorar esta situación, favoreciendo la coordinación de las carreras y la utilización adecuada de los recursos humanos. Se ha señalado la importancia de la función social

del Centro de Educación Abierta y a Distancia que responde a las necesidades de la comunidad a través de la implementación de cursos semi-presenciales y a distancia. Se ha sugerido que la oferta se expanda con el objeto de facilitar el perfeccionamiento y la actualización de los docentes en servicio.

El área de Investigación y Desarrollo se observaron varios aspectos realmente positivos como un sistema ordenado que permite el seguimiento y evaluación de proyectos, la elevada proporción de docentes con dedicación exclusiva y los programas de becarios que incluyen a alumnos avanzados y graduados jóvenes. Aún así, el desequilibrio entre el grado de desarrollo en investigaciones de las cuatro facultades genera una baja masa crítica de investigadores en las disciplinas menos desarrolladas, escasos resultados de investigación publicados o insuficiente transferencia al área productiva, además de la desigual distribución de los profesores categorizados y la también desigual participación de docentes en el Programa de Incentivos. Se ha recomendado en este caso, generar acciones tendientes a la optimización del área que apunten a la mayor y mejor formación de los docentes-investigadores, al impulso de grupos de investigación que desarrollen proyectos significativos –con el fin de evitar proyectos menores que dispersen recursos y esfuerzos- y la participación efectiva de los investigadores en el desarrollo social, tecnológico y

científico de la región a través de proyectos que garanticen la real transferencia de resultados.

Dado que las actividades de Extensión se centran en la apertura de la universidad hacia la sociedad, se concluye que tanto el Centro Cultural (en la Ciudad de San Luis) como la cercanía de las subsedes a los importantes centros industriales han actuado como elementos clave en el desarrollo de esta área. Otro hecho positivo lo constituye la planificación anual que la Secretaría de Extensión realiza, incluyendo actividades para la asistencia social, cultural y artística que vinculan a la Universidad con su región. Sin embargo, aunque los recursos humanos capacitados aparecen como suficientes para satisfacer las demandas de servicios a la comunidad, se notó una marcada falta de incentivo a los grupos de investigadores para realizar tareas de transferencia de tecnología (ver punto anterior).

En cuanto a la Gestión y Gobierno de la Universidad, el análisis de los datos permitió concluir que el presupuesto asignado a esta institución es realmente significativo en relación con el resto de las universidades nacionales y que el gasto se puede considerar relativamente eficiente en relación con la cantidad de egresados y su inserción en el medio. También se verificó el diseño e inicio de acciones correctivas al detectarse deficiencias en la estructura administrativa y el planteo de proyectos con el

fin de mejorar el desempeño de las funciones sustantivas. A pesar de tomar conocimiento del propósito existente de crear un nuevo organigrama con la correspondiente definición de funciones y procedimientos, sumado esto a las ideas rectoras que surgen con vistas a mejorar la gestión, se han detectado varios aspectos negativos como la falta de políticas y estrategias institucionales integrales, estructuras desequilibradas y poco flexibles y pobre control del organismo. Es interesante notar que una de los puntos más desfavorables lo constituye el exceso de tareas que deben desempeñar los funcionarios docentes que se encuentran circunstancialmente afectados a tareas de gestión. Por los puntos expuestos arriba, se ha recomendado que la Universidad implemente un programa de planeamiento estratégico, incluyendo la gestión presupuestaria como articuladora de la programación de actividades de la institución y previendo la reingeniería de la estructura organizativo-funcional, evitando superposiciones y reiteraciones en los niveles de toma de decisiones.

La infraestructura y el equipamiento de la UNSL se destacan por su calidad en el área de tareas de investigación, aunque este aspecto positivo no se repite en los equipamientos dedicados a la docencia. Los sistemas y red informática se han desarrollado con eficacia y eficiencia y se aprecia un alto grado de conciencia y compromiso tanto por parte de las autoridades como del personal del área. Sin embargo, se han detectado dificultades

para informatizar los sistemas que dependen de la estructura de gestión debido a la falta de capacitación y resistencia cultural del personal. En cuanto al uso de las bibliotecas, se notó que la práctica no está generalizada como consecuencia de un faltante de bibliografía actualizada sumado a la escasez de salas de lectura apropiadas.

### *Consideraciones finales*

La información detallada arriba refleja las características particulares de cada una de las cinco universidades analizadas en este trabajo, apreciándose diferencias sustanciales según sea la variable considerada. Sin embargo, parece haber áreas de donde surgen las mismas problemáticas, puntos de intersección que producen desfases entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos. Así es que hemos verificado la existencia de seis puntos comunes a todas estas Casas de Altos Estudios, que lamentablemente, inducen a concluir que los procesos de cambio que se desarrollan vertiginosamente en este nuevo contexto que nos toca vivir, superan a las estrategias que las instituciones generan para adecuarse a este nuevo orden de las cosas.

En primer lugar, se observan desequilibrios en el área de *docencia*, en cuanto al escaso volumen de dedicaciones docentes completas –lo que

genera acumulación de cargos simples, sin aparente incidencia en el mejoramiento de la calidad educativa- y la formación de los profesores, que en su gran mayoría no han sido impulsados a realizar cursos de posgrado, afectándose de este modo, también al área de la investigación, al reducirse así la masa crítica de investigadores en algunas disciplinas.

Por otra parte, se ha señalado la excesiva *duración de las carreras*, inclusive hasta duplicar los plazos previstos en los planes de estudio, como así también la escasa posibilidad de articular y flexibilizar planes entre facultades o aún dentro de la misma unidad académica.

Otro rasgo coincidente en las universidades relevadas es el número de *ingresantes*, que no guarda proporción con la matrícula total, por lo que se infiere la existencia de tasas de deserción elevadas. En general la cantidad de *egresados* es muy baja respecto del total de ingresantes.

Como se anticipó más arriba, el desequilibrio entre el grado de desarrollo en *Investigaciones* genera una baja masa crítica de investigadores en ciertas áreas, con escasos resultados de investigación publicados o insuficiente transferencia al área productiva, además de la desigual distribución de profesores categorizados y la también desigual participación de los docentes en el Programa de Incentivos.

Si bien existen propuestas y proyectos tendientes a revertir la situación actual, todas las instituciones parecen caracterizarse por poseer un *estructura organitivo-funcional* rígida, escasa planificación estratégica y desconcentración operativa, generadora de complicados procesos administrativos.

Finalmente, se ha registrado, en general, un déficit en el *sistema bibliotecario* con respecto a la cantidad y actualización de materiales bibliográficos y en cuanto a la *infraestructura informática* básica necesaria para operar en forma adecuada.

Un párrafo aparte debe dedicarse a la variable *Integración*. Tal como se expresó en el capítulo anterior (ver página 134), resultó muy significativo y decididamente adverso para un análisis exhaustivo el no haber obtenido más que escuetos informes sobre el tema, aún cuando éste fuera incluido como elemento fundamental para las Autoevaluaciones y las Evaluaciones Externas en el marco de la nueva organización institucional. Como se indicó oportunamente, los datos disponibles resultaron escasos e insuficientes y en general, fueron mencionados en la descripción de otras variables.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Aguerro, Inés, EL PLANEAMIENTO COMO INSTRUMENTO DE CAMBIO, Troquel, 1991.
- ✓ Aguerro, Inés, LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: *ejes para su definición y evaluación*, Troquel, 1997.
- ✓ Bardisa Ruiz, Teresa, NUEVOS ENFOQUES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1996.
- ✓ CONEAU, Evaluaciones Externas, Ministerio de Cultura y Educación.
- ✓ Cortada de Kohan y Carro, ESTADÍSTICA APLICADA, Eudeba, 1975.
- ✓ Drucker, Peter, LA GERENCIA, El Ateneo, 1990.
- ✓ García de Fanelli, Ana María, GESTIÓN DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS, M.C.y E., Secretaría de Políticas Universitarias, 1997.
- ✓ García de Fanelli, Ana María, LA EDUCACIÓN TRANSNACIONAL: “La experiencia extranjera y lecciones para el diseño de una política de regulación en la Argentina.”, CONEAU, BA, 1999.
- ✓ Gómez Campo y Tenti Fanfani, UNIVERSIDAD Y PROFESIONES, CRISIS Y ALTERNATIVAS, Miño y Dávila, 1989.
- ✓ Kazmier y Díaz Mata, ESTADÍSTICA APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN, McGraw-Hill, 1990.
- ✓ LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL, CONEAU, BA, 1997.
- ✓ Marabotto, María Irma, CONCEPCIÓN ACTUAL DE CURRÍCULUM EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR, Universidad Nacional de La Matanza, 1999.
- ✓ Pérez Lindo, Augusto, TEORÍA Y EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, Aique, 1993.
- ✓ Rumbo, Jorge, LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN Y REDIMENSIONAMIENTO EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS, 10º Congreso de Profesionales de Ciencias Económicas, 1994.
- ✓ Rumbo, Jorge, 1) INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES; 2) LA ECOLOGÍA ORGANIZACIONAL; 3) LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES, en PROPUESTAS, Universidad Nacional de La Matanza, 1996.

- ✓ Sander, Benno, ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN AMÉRICA LATINA, (mimeo)1997.
- ✓ Stoner, J, y Freeman, R, ADMINISTRACIÓN, Prentice Hall, 1994.
- ✓ Sillitti, Raimundo, ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Editorial C&C, 1996.
- ✓ Sillitti, Raimundo, GESTIÓN DE EMPRESAS EXITOSAS, Editorial C&C , 1997.
- ✓ Walpole-Myers, PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA, McGraw-Hill, 1992.

**ÍNDICE**

<b><u>PRIMER CAPÍTULO:</u></b>	2
<b><u>I-NOTAS PRELIMINARES</u></b>	3
I.1-La Universidad: expectativas y contribuciones	
<b><u>II-EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL</u></b>	8
II.1-Breve aproximación al comportamiento de las organizaciones	
II.2-Los recursos humanos	
II.3-Un engranaje indispensable: el líder	
II.4-¿Centralización o descentralización?	
II.5-Un punto clave: la capacitación del personal	
<b><u>III-DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA</u></b>	18
III.1-La investigación en el área de la Administración Educativa	
III.2-Los modelos administrativos	
III.3-El paradigma global	
<b><u>IV-LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA NECESIDAD DEL PLANEAMIENTO</u></b>	27
IV.1-La relación entre administración y planeamiento	
IV.2-La planificación educativa y el currículum	
<b><u>V-LA RELACIÓN ENTRE LA ADMINISTRACIÓN Y EL GOBIERNO DE LAS INSTITUCIONES</u></b>	32
V.1-La administración y la autoridad	
V.2-Modelos de gestión en las universidades públicas argentinas	
<b><u>Punto de partida</u></b>	37
<b><u>SEGUNDO CAPÍTULO:</u></b>	38
<b><u>I-LA UNIVERSIDAD: dimensiones y cambios</u></b>	39
I.a-El aspecto filosófico	
I.b-El aspecto sociológico	
I.c-El aspecto político	
I.d-El aspecto económico	
I.e-El aspecto pedagógico	
<b><u>II-LA EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES</u></b>	50
<b><u>III-ASPECTOS ESTADÍSTICOS</u></b>	56
III.a- Fundamentación teórica	
1-Muestreo Aleatorio	
2-Diseño de una muestra	
3-Inferencias	
Universo y muestra	
<b><u>IV-INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS</u></b>	71
IV.a-Guía de lectura-Plantilla de variables múltiples	
<b><u>V-PILOTEO Y AJUSTES</u></b>	72
<b><u>TERCER CAPÍTULO:</u></b>	
<b><u>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</u></b>	
<b><u>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS</u></b>	75

I-Docencia	75
II-Investigación y Desarrollo	99
III-Extensión, producción tecnológica y transferencia	110
IV-Gestión y gobierno	119
V-VI- Infraestructura y recursos materiales-Servicios de bibliotecas, de información e informáticos.	127
VII-Integración	134
<b><u>CUARTO CAPÍTULO:</u></b>	
<b><u>REFLEXIONES Y CONCLUSIONES</u></b>	135
<b><u>Consideraciones finales</u></b>	158
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	161